

PROYECTO DE GRADO

Modelo de Rediseño de la Estructura Organizacional y Funcional del

Instituto Distrital de las Artes

Autores:

Leidy Carolina Cárdenas Amaya

José Alexander Alarcón Quiroga

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS - ECJP

Especialización en Gestión Pública

Bogotá D.C.

OCTUBRE DE 2018

Modelo de Rediseño de la Estructura Organizacional y Funcional del

Instituto Distrital de las Artes

Director

Esp. Jorge Eliecer Echavarría Zuleta

Autores:

Leidy Carolina Cárdenas Amaya

José Alexander Alarcón Quiroga

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS - ECJP

Especialización en Gestión Pública

Bogotá D.C.

OCTUBRE DE 2018

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios que nos permitió tener un nuevo aprendizaje en esta gran institución, con grandes compañeros, grandes maestros y un lugar lleno de conocimiento que nos acerca aún más a ser excelentes personas y profesionales.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias que nos apoyaron en esta nueva etapa de aprendizaje y conocimiento y que siempre creen firmemente en el cumplimiento de nuestros sueños y metas. Además, que nos incentivan a ser mejores personas y profesionales cada día con el fin de grandes aportes personales y profesionales a nuestra sociedad.

Resumen

El presente trabajo inicia con un acercamiento a los conceptos, metodología y aplicación de la teoría de gestión pública, el “public management”, la teoría organizacional, la teoría burocrática, entre otros aspectos teóricos y conceptuales.

Se haría seguidamente la relación y análisis del marco jurídico que rodea la gestión pública en Colombia y lo reglado para el Distrito Capital. En el mismo sentido, se revisarán los referentes del sector de Cultura en términos estratégicos, como planes decenales, diagnósticos, el plan de desarrollo, el Sistema de Participación de Arte Cultura y Patrimonio, diagnósticos, estudios y planes disciplinares, la encuesta bienal de Cultura, con el objetivo de obtener insumos iniciales y básicos sobre las necesidades y expectativas del sector y de la población.

A través de metodologías participativas que involucren a los funcionarios de la entidad, focus group, reuniones y otros instrumentos de discusión, se determinarían variables, aspectos importantes, aprendizajes, elementos fundamentales, recomendaciones y sugerencias a tener en cuenta en la estructura organizacional, resultado de la experticia y experiencia de los funcionarios y de su trabajo de campo.

Siguiendo las metodologías establecidas por el departamento Administrativo de la Función Pública, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, atendiendo las directrices actuales de la gestión por procesos, se elaboraría la propuesta de estructura organizacional y funcional de la entidad, con alternativas para evaluar y discutir, frente a la pertinencia, viabilidad, beneficios, deficiencias, impactos en la organización, en el sector y en la ciudad, entre otros, hasta definir una propuesta consensuada, pertinente, argumentada y viable.

De manera complementaria se realizarán los estudios necesarios para establecer el tamaño, número de cargo por nivel y grado adecuados y ajustados al presupuesto de la entidad, de manera que se asegure su viabilidad.

Palabras clave: Control Administrativo, Gestión por Procesos, Gestión Pública, Planeación Estratégica, Recursos Humanos, Rediseño Estructura Organizacional y Funcional.

Abstract

The present work begins with an approach to the concepts, theory and application of public management theory, "public management", organizational theory, bureaucratic theory, among other theoretical and conceptual aspects.

The relationship and analysis of the legal framework surrounding public management in Colombia was followed and regulated by the Capital District. In the same sense, reviewing the referents of the Culture sector in strategic terms, such as study plans, diagnostics, the development plan, the Participation System of Art Culture and Heritage, Diagnostics, Studies and Discipline Plans, the biennial survey of Culture, with the objective of obtaining inputs and basics about the needs and expectations of the sector and the population.

Through participatory methodologies that involve the entity's officers, focus group, meetings and other discussion tools, certain variables, important aspects, learning, fundamental elements, recommendations and advice to take into account in the organizational structure, as a result of the experience and experience of the officials and their field work.

Following the methodologies established by the Administrative Department of Public Function, the Administrative Department of the Civil Service, the current companies of process management, the proposed organizational and functional structure of the entity, with alternatives to evaluate and discuss, compared to the relevance, viability, benefits, deficiencies, impacts on the organization, the sector and the city, among others, until defining a consensual, pertinent, argued and viable proposal.

In a complementary manner, the necessary studies are carried out to establish the size, the number of cargo by level and the applicable grade and the budget of the entity, in a way that ensures its viability.

Keywords: Administrative Control, Process Management, Public Management, Strategic Planning, Human Resources, Redesign Organizational and Functional Structure.

Tabla de contenidos

Contenido

Contenido.....	ix
1. Introducción.....	1
CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO APLICADO	3
1.1. Justificación.....	3
1.2. Planteamiento del problema	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Tipo de Investigación	6
2 CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL	7
2.1. Marco teórico.....	7
2.1.1. Las organizaciones y su evolución.....	7
2.1.3 La nueva gestión Pública	9
2.1.4 Las políticas públicas.....	11
2.2 Marco conceptual	13
2.2.1. Organizaciones	13
2.2.2. Estructura Organizacional	13
2.2.2.1. Fase de diagnostico	14
2.2.2.2. Fase de análisis	15
2.3. Marco legal	17
2.3.1. Constitución política de Colombia	17
2.3.2. Decreto 785 de 2005.....	20
2.3.3. Decreto 2539 Republica de Colombia (22-07-2005).....	22
2.4. Marco sectorial	26
2.4.1. Políticas públicas culturales	27
2.4.2. Contexto general del IDARTES	33

2.4.3.	Naturaleza jurídica	33
2.4.4.	Objeto social.....	33
2.4.5.	Funciones	34
3.	CAPITULO III. DISEÑO METODOLOGICO	36
3.1.	Aspectos y variables a tener en cuenta	36
3.2.	Retos que se pretenden alcanzar con una mejor estructura organizacional	39
3.2.1.	La capacidad institucionalidad	39
3.2.2	Formación.....	40
3.2.3	Infraestructura	40
3.2.4	Oferta artística	41
3.2.5	Fomento a la práctica Artística	42
3.3	Análisis estratégico y de procesos	42
3.3.1	Plataforma estratégica	43
3.3.2	Misión.....	43
3.3.3	Visión	43
3.3.4	Objetivos estratégicos.....	43
3.3.5	Principios	44
3.3.6	Valores.....	45
3.3.7	Análisis de procesos	46
4	CAPITULO IV. DIAGNOSTICO	48
4.1.	Análisis de la estructura actual	48
4.2.	Estructura funcional.....	50
4.3.	Análisis por los funcionarios – Sindicato a través de FOCUS GROUP	52
4.4.	Alta dirección	53
4.5.	Equipo de trabajo de apoyo.....	53
4.6.	Equipo de trabajo de Infraestructura, Logística y Producción.....	54
4.7.	Equipo de trabajo de Gestión de Proyectos Estratégicos o de Desarrollo Territorial	54
4.8.	Servicio al ciudadano	55

4.9.	Equipo de trabajo de acceso a la oferta artística.....	55
4.10.	Equipo de formación de las artes	56
4.11.	Equipo de trabajo de prácticas artísticas y disciplinares	57
5.	CAPITULO V. PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL	58
5.1.	Direccionamiento estratégico institucional	58
5.1.1.	Proceso de gestión de comunicaciones	58
5.1.2.	Proceso de Gestión Atención al Ciudadano	58
5.1.3.	Proceso de Gestión de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	59
5.1.4.	Gestión del Conocimiento.....	59
5.2.	Procesos misionales	59
5.2.1.	Proceso de Gestión de Formación en las prácticas artísticas	59
5.2.2.	Proceso de Gestión Fomento a las Prácticas Artísticas	60
5.2.3.	Proceso de Gestión de Circulación de las Prácticas Artísticas.	60
5.2.4.	Proceso Integral de Espacios Culturales	60
5.2.5.	Proceso Gestión de Participación y Organización del Sector Artístico	60
5.3.	Procesos transversales.....	61
5.3.1.	Proceso de Gestión Jurídica	61
5.3.2.	Proceso de Gestión de Talento Humano.	61
5.3.3.	Proceso de Gestión Financiera.....	61
5.3.4.	Proceso de Gestión de Bienes, Servicios y Planta Física	62
5.3.5.	Proceso de Gestión Documental.....	62
5.3.6.	Procesos de evaluación y mejora.....	62
5.3.7.	Proceso de Control y Evaluación Institucional.....	62
5.3.8.	Proceso de Gestión Integral para Mejora Continua	63
5.4.	Propuesta resultados de los análisis de los Focus Group	63
6.	RECOMENDACIONES FINALES.....	67
	Análisis de la Planta de Personal.....	67
	Cargas de Trabajo	67

Anexo 1: Propuesta final de organigrama institucional.....	73
Propuesta final de organigrama institucional.....	73
Propuesta final de organigrama institucional por áreas.....	73
Anexo 2: Plan decenal de cultura Bogotá D.C 2012-2021	73
Marco conceptual - Subcampo de las artes.....	73
Dimensiones del subcampo:	74
Tensiones	74
Subcampo de las Artes – Plan Decenal	75
Dimensiones.....	75
Bogotá, plataforma para la formación artística	75
Anexo 3: Agenda 2030 y los objetivos de Desarrollo sostenible	76
Anexo 4:Lineamientos del plan de Desarrollo de Bogotá.....	77
Anexo 5: Propuesta final Organigrama institucional Sindicato	79
Propuesta final de organigrama institucional - Sindicato	79
BIBLIOGRAFIA.....	80

Lista de tablas

Tabla 1. Distribución de procesos por tipo.	47
--	----

Lista de figuras

Figura 1: Esquema fase diagnostica.....	14
Figura2: Esquema fase de análisis	15
Figura3: Esquema mapa de procesos	15
Figura 4: Nivel de procesos en la estructura organizacional.....	16
Figura 5. Mapa de procesos actual IDARTES.	47
Figura 6. Niveles de gestión estructura actual	49
Figura 7. Estructura Organizacional Vigente IDARTES	50
Figura 8. Estructura Funcional IDARTES	51
Figura 9. Niveles de gestión estructura propuesta	64
Figura 10. Estructura Organizacional Propuesta.....	65

Lista de anexos

Anexo 1: Propuesta final de organigrama institucional.....	73
Anexo 2: Plan decenal de cultura Bogotá D.C 2012-2021	73
Anexo 3: Agenda 2030 y los objetivos de Desarrollo sostenible	76
Anexo 4: Lineamientos del plan de Desarrollo de Bogotá.....	77
Anexo 5: Propuesta final Organigrama institucional Sindicato	79

1. Introducción

El quehacer del Instituto Distrital de las Artes tiene dos aristas fundamentales, la primera tiene relación con propiciar las condiciones adecuadas para el desarrollo del campo del arte, entendido como el fomento de las prácticas artísticas de sus disciplinas de música, danza, arte dramático, artes audiovisuales, artes plásticas y visuales y literatura, y de otra parte, materializar el ejercicio de los derechos culturales -artísticos- de todos los habitantes del Distrito Capital, a través de oferta artística, programas, proyectos y actividades enmarcadas en las dimensiones de investigación, formación, creación, circulación y apropiación.

Para cumplir con estos propósitos, el Instituto ha procurado consolidar su organización, sus recursos y sus procesos de gestión; así, se ha encargado de promover la cualificación, profesionalización y visibilizarían de los artistas y otros agentes del sector cuya actividad económica es la práctica artística; mejorando la infraestructura cultural que tiene a cargo, con programación suficiente, que permita su operación y sostenibilidad, y desarrollando una oferta artística y cultural permanente, diversa, incluyente y pertinente, para satisfacer las necesidades y expectativas de todos ciudadanos, actores y partes interesadas.

Para esto, el IDARTES ha mostrado gran capacidad administrativa y operativa para ejecutar un presupuesto que llegó a ser más de siete veces el inicial y actualmente es más de seis (6) veces, a pesar de las serias limitaciones de planta de personal, infraestructura tecnológica e inmadurez organizacional; también ha demostrado la capacidad de asumir grandes retos y comprender la diversidad, la complejidad y el volumen de necesidades que plantea el campo artístico. No obstante, es muy importante fortalecer la estructura organizacional, robustecer y ampliar la planta de personal, seguir consolidando el Sistema Integrado de Gestión, fortalecer los sistemas de información y comunicación, ampliar y mejorar la infraestructura física.

En este sentido, se hace pertinente y necesario realizar un proceso de rediseño organizacional de la entidad aprobada por el Servicio Civil Distrital, que adicionalmente debe pensar una reforma que incorpore procesos de mejoramiento continuo, terminar y consolidar la implementación del Sistema Integrado de Gestión, implementación de nuevas tecnologías y el diseño como disciplina de las artes, e incluya un ajuste en la escala salarial acorde con las responsabilidades de la entidad y en armonía con las otras entidades del Distrito.

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO APLICADO

1.1. Justificación

El rediseño de la organización busca atender los lineamientos de la Ley 1429 de 2010 sobre formalización laboral, disminuir los riesgos laborales legales derivados de la vinculación de contratistas para desarrollar labores permanentes de la entidad, fortalecer procesos de gestión del conocimiento, la memoria institucional y el Sistema Integrado de Gestión generando vocación de permanencia en los servidores públicos de la entidad y disminuir el índice de rotación de funcionarios de planta.

La estructura organizacional propuesta deberá contemplar la creación de las dependencias necesarias para formalizar los procesos de formación artística para la primera infancia y en la educación básica y media, la atención focalizada poblacional, involucrar de mejor manera las dimensiones de las artes, articular los procesos de participación sectorial y ciudadana, dimensionar y articular mejor el proceso de fomento y formalizar las áreas de Convocatorias, Producción, Control Interno, Comunicaciones y Control Interno Disciplinario, entre otros aspectos.

1.2. Planteamiento del problema

El Instituto Distrital de las Artes desarrolla una gran labor en el campo del arte en la Ciudad de Bogotá, su crecimiento ha sido progresivo a lo largo de los años, lo que ha generado que su fuerza laboral también aumente, sin embargo, su estructura organizacional no ha cambiado lo que genera informalidad por la cantidad de contratistas que tiene la entidad a cargo y que los cargos existentes no se encuentren alineados con las actividades actuales.

Si el Instituto Distrital de las Artes no define su estructura organizacional de acuerdo con las necesidades actuales, se podrán presentar problemas a nivel administrativo, jurídico y de servicio cultural a la ciudadanía que es su principal objetivo.

Es por ello por lo que se propone realizar en el Instituto Distrital de las Artes un análisis financiero, externo y de capacidad institucional que permita rediseñar su estructura organizacional de acuerdo con las necesidades actuales.

Y la pregunta que nos queda es ¿una nueva estructura organizacional en el Instituto Distrital de las Artes permitirá cubrir las necesidades actuales de personal con el fin de cumplir su objetivo artístico y cultural en la Ciudad de Bogotá?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de estructura organizacional y funcional del Instituto Distrital de las Artes –Idartes, pertinente y viable.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del Instituto Distrital de las Artes –Idartes, que permita identificar los aspectos más importantes a tener en cuenta en la estructura organizacional y en su operación.
2. Analizar el contexto del Idartes dentro del sector Cultura, en términos estratégicos y su relación con las necesidades y expectativas del sector y de la población.
3. Recopilar, analizar y articular los aprendizajes, recomendaciones y sugerencias de la experticia y experiencia de los funcionarios de la entidad.
4. Realizar los análisis de impacto en términos de beneficios de la Gobernabilidad, la Eficiencia, Eficacia y Efectividad de la Gestión Pública, participación y meritocracia y su efecto en el sector y en la ciudadanía.
5. Elaborar una propuesta de estructura organizacional y funcional de la entidad con alternativas para evaluar y discutir, frente a la pertinencia, viabilidad, beneficios, deficiencias, impactos en la organización, en el sector y en la ciudad, entre otros, hasta definir una propuesta consensuada, pertinente, argumentada y viable.
6. Realizar los análisis de disponibilidad presupuestal de la entidad, de manera que la propuesta ideal se ajuste a las limitaciones de recursos y se asegure la viabilidad del proyecto.

1.4. Tipo de Investigación

La presente investigación está clasificada como proyecto aplicado de acuerdo a los parámetros establecidos en el Reglamento Estudiantil Artículo 65 (Acuerdo 0029 del 13 de diciembre de 2013), definido como la opción de grado que permite al estudiante el diseño de proyectos para una transferencia social de conocimiento que contribuya de manera innovadora a la solución de problemas focalizados.

El problema planteado en el presente proyecto de investigación parte de una situación particular en el IDARTES que requiere ser analizada y mejorada actualmente. De acuerdo al estudio previo se estableció que el Instituto no cuenta con una planta de personal definida por los parámetros de la Comisión Nacional del Servicio Civil, por lo que se requiere un análisis organizacional con el fin de definir la planta de personal necesaria para cumplir con sus objetivos y funciones establecidas en el Acuerdo 440 de 2010.

La metodología seleccionada es Descriptiva; el objetivo principal del estudio es hacer una medición del personal requerido para el funcionamiento eficiente y eficaz del IDARTES, en el cual se documentará, medirá y analizará el Organigrama que debe adoptar el Instituto y el personal necesario dentro de este para definir acertadamente el número de Dependencias, Niveles jerárquicos, cargos y asignaciones básicas mensuales.

2 CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

2.1.1. Las organizaciones y su evolución

Las estructuras organizacionales de las entidades en general estaban dadas en el pasado por la relación existente entre los medios utilizados y los fines que se querían alcanzar al corto y largo plazo.

Taylor publicó en 1911 sus estudios referentes sobre la teoría científica, que explicaba los estudios sobre movimiento y tiempo necesarios para incrementar la eficiencia de un proceso. Esta teoría nació de la necesidad de aplicar métodos de la ciencia a los problemas nacientes sobre la Administración. Esta teoría conocida como Taylorismo consiste en cuatro principios:

- **Planeación:** Reemplazar métodos tradicionales por procedimientos científicos.
- **Preparación:** Se deben preparar las personas, las máquinas, los tiempos y los espacios de manera adecuada y planeada de acuerdo al método planificado.
- **Control:** Se deben establecer controles, políticas y normas para controlar los métodos establecidos y el desempeño proyectado.
- **Ejecución:** Dividir el trabajo con tareas específicas.

La aplicación de este método llevo a Estados unidos a ser una gran potencia, entendida desde la planeación del trabajo, convirtiéndose en una gran maquina productora de bienes y servicios.

A lo largo de los años esta teoría aplicada por las grandes potencias fue dando un giro importante ya que las Organizaciones requerían de relaciones, no solo entre procesos si no entre personas que pueden dar lugar a los cambios constantes, que además pueden repercutir en mejores prácticas y mejores resultados, tanto a nivel de producción, como a nivel de clima organizacional y calidad de vida de los individuos que estén en el proceso, independientemente del nivel que se encuentren.

Es por ello que las Organizaciones modernas que quieren permanecer y dar óptimos resultados, deben implantar nuevas maneras de hacer las cosas, entre ellas buscar que los procesos no sean tan rígidos, la división del trabajo no sea estática y los procedimientos sean susceptibles de cambios.

En la época actual hay situaciones que han cambiado y que han hecho que el conocimiento evolucione a pasos inimaginables, las ideas se transportan a una velocidad máxima y la información cada vez se hace más pública. Con ello estamos en un momento donde la imaginación, la capacidad de adaptarse y las actitudes con las que se asimilan los cambios hacen la diferencia.

Con todo esto debemos entender que las organizaciones y en el caso puntual que nos compete, las entidades públicas deben cambiar su enfoque, ya que la eficiencia se mide en términos de producción, calidad, oportunidad y generación de valor hacia los ciudadanos que conforman el estado.

Es por ello que las nuevas políticas van encaminadas a la eficiencia y eficacia de las entidades, pero además en la evolución personal, profesional y humana de las personas que desempeñan cargos que repercuten de manera directa, en el desarrollo del estado.

Aquí es donde se da un paso importante dentro del manejo de las entidades públicas ya que se deja a un lado la Burocracia que tanto perjudica a las entidades y se da lugar al conocimiento de los individuos y sus capacidades, más que a sus relaciones interpersonales con los Gobiernos.

Estos cambios permanentes, han dado lugar nuevas teorías como la Nueva Gestión Pública, la cual introduce la eficiencia y eficacia de las entidades a través de los individuos, con el fin de prestar bienes y servicios que cumplan con las necesidades requeridas por los ciudadanos.

2.1.3 La nueva gestión Pública

El Estado y sus Entes que son los encargados de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos trazados a lo largo de sus programas de Gobierno, los cuales deben estar alineados con la Nueva Gestión Pública, que nos lleva a entender que todo el contexto debe ser sistémico para lograr un mejor desempeño a nivel organizacional y de resultados hacia el cumplimiento de las necesidades de los Ciudadanos.

Osborne nos explica el enfoque de la Nueva Gestión Pública donde lo importante no es cumplir un proceso o una tarea, si no que se cumpla con los verdaderos objetivos para los que fue creada la Entidad dentro del Estado, entendiendo además que los individuos son de vital importancia ya que son quienes cumplen con las tareas y actividades encaminadas al cumplimiento de los mismos.

Para el caso que nos compete el IDARTES quien cumple la función de articular procesos académicos y artísticos, el personal debe ser idóneo no solo en el componente académico si no humano por el alto impacto social que lleva inmerso su objetivo como Entidad.

Y es que el objetivo hoy del Estado no solo es cumplir con su función básica de Administrar los Recursos, además de esto debe ser prioridad que los procesos sean eficientes y logren verdaderamente satisfacer a cabalidad las necesidades de los individuos.

Las competencias que deben tener los individuos para ejercer un papel dentro del Estado han estado definidas a lo largo del tiempo de la siguiente manera:

- (McClellan 1973) se trata de estudiar directamente a las personas en el trabajo y comparar los exitosos con los del promedio. Se observan sus características y comportamiento.
- (Boyatzis 1982) y su teoría The Competent manager la competencia es la actitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y en base a requerimientos de calidad esperados en el sector productivo.
- (Gonczi 1996) son los atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas; conocimientos, valores y habilidades lo cual lleva a la capacidad de llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada.
- (Spencer 1993) es una acción y obtención de resultados, orientación a la obtención de resultados, preocupación del orden, la calidad, iniciativa y búsqueda de la información, ayuda al servicio a las personas, impacto e influencia, gestión, cognitivo y efectividad.

Para el desarrollo de las competencias y la función pública en el estado colombiano las entidades han establecido manuales de funciones como un instrumento de Administración de personal, donde se establecen funciones, competencias laborales y soporte técnico. Las competencias son definidas como la capacidad de la persona para desempeñar en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público. Los componentes son definidos por los requisitos de estudio, experiencia para el

empleo, competencias funcionales del empleo y competencias comportamentales comunes y por nivel jerárquico, aquí nos damos cuenta que en nuestro país y las Entidades del Orden Nacional y Territorial están adoptando los nuevos modelos y tendencias sobre la Administración pública.

La articulación de los individuos y las entidades es de suma importancia en la consecución de los objetivos y metas trazados “los colaboradores se constituyen en un aspecto de criticidad para cualquier tipo de organización, sea esta pública o privada, puesto que la gestión de ellos se constituye en un aspecto de sumo cuidado, ya que son la parte humana de la empresa y por tal, deben recibir el trato que merecen como personas que piensan, sienten y que aportan sus conocimientos y habilidades para estructurar organizaciones altamente eficientes”¹

2.1.4 Las políticas públicas

Seguidamente debemos acercarnos a lo que implican las políticas públicas y sus enfoques, de donde se debe entender lo que implica política y en consecuencia continuar con el concepto de las políticas públicas que pueden ser “entendidas como programas de acciones, que representan la realización concreta de decisiones, el medio usado por un actor en particular llamado Estado, en su voluntad de modificar comportamientos mediante el cambio de las reglas de juego operantes hasta entonces.

La función gubernativa determina de manera crucial la estructuración de las políticas públicas. No sólo porque a través de ella las políticas adquieren sentido y contenido como tales, sino porque en sí misma la función gubernativa tiene el doble carácter simbólico e integrador mediante el cual se cumple la tarea de gobernar a la sociedad y al Estado. El carácter simbólico surge de la invocación que por sí misma hace la función gubernativa a un orden existente de poder que se distribuye entre las distintas unidades del Estado para cumplir con un fin específico.

¹ RESTREPO ACOSTA, Horacio. Notas de Gestión Humana. Pág.7. Institución Universitaria CEIPÁ

El carácter integrador emerge de la capacidad que tiene la función gubernativa para inducir la confluencia de fuerzas en torno a un determinado proyecto de sociedad y de Estado para imprimir sentido de identidad a la acción de gobernantes y gobernados. Este doble carácter hace que la función gubernativa sea la que defina y concrete, paso a paso, en la dirección política y la dirección ideológica qué es lo que le compete al Estado y qué es lo que no le compete, qué es lo público y que es lo privado y qué es lo estatal y que lo no estatal (Foucault, 1981).

El desafío para las instituciones gubernamentales de estados democráticos subyace en desarrollar políticas públicas, que implican u obligan a la toma de decisiones de los gobiernos o la abstención de los mismos; no obstante, la necesidad de tomar decisiones debe estar en marcada en el respeto a los valores democráticos, sobre la base de un saber científico de lo contrario se caería en los excesos del autoritarismo, la autocracia o la tecnocracia.

Pero para desarrollar las políticas públicas, el Estado requiere de una organización, entonces debemos continuar con el concepto sobre la función pública, lo acercarnos a lo que significa, es necesario tener tres aproximaciones, la primera tiene un carácter global y general y tiene que ver con actividades que se encuentran exclusivamente en cabeza del Estado para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, una segunda acepción corresponde a la materialización de esta función del Estado trasladada a las funciones y acciones de los servidores públicos, que a través de su labor hacen posible que los ciudadanos y sus necesidades se satisfagan y la tercera es la que se formaliza desde la normatividad para el ejercicio del servicio público.

2.2 Marco conceptual

2.2.1. Organizaciones

La organización corresponde a un grupo de personas que deben relacionarse entre sí para cumplir con los objetivos trazados, bien sea por un fin económico en el caso de la empresa privada y para un fin social en el caso de las Entidades públicas. Estas relaciones están dadas por las jerarquías, procesos, procedimientos y tareas desempeñados por personas que tienen una formación en el campo de acción desarrollado.

2.2.2. Estructura Organizacional

Es el conjunto de relaciones de autoridad, participación, relaciones de comunicación, ejecución y control de las organizaciones. Allí se encuentran un sinnúmero de necesidades y resultados de las dependencias en las cuales están divididas en las organizaciones, encontramos que confluyen quienes toman las decisiones y quienes las ejecutan a través de los procesos y procedimientos establecidos previamente.

Como en todos los campos existen varias formas de organización, sin embargo, en el caso de las entidades públicas en Colombia es el Departamento de la Función Pública – DAFP quien establece los lineamientos, quien regula, vigila y controla estas estructuras.

Es por ello que esta entidad puso a disposición de las Entidades Públicas la “Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial” en donde establece los lineamientos que se deben tener en cuenta al iniciar un proceso de rediseño institucional, la cual consta principalmente de la fase de diagnóstico y la fase de análisis:

2.2.2.1. Fase de diagnostico

Se refiere a un análisis detallado de la situación actual de la Entidad, para poder definir las necesidades y retos de la Organización, para dar inicio a este análisis plantea tres preguntas importantes:

1. ¿La estructura organizacional debe ser intervenida para crear o suprimir dependencias?
2. ¿La planta de personal debe ser objeto de una redistribución interna o requiere una modificación para crear o suprimir empleos?
3. ¿Se evidencian fraccionamientos de procesos que implican desgastes administrativos y demoras injustificadas en la entrega de resultados

De acuerdo con las respuestas dadas a estas preguntas, la Entidad será orientada a aplicar el procedimiento más apropiado para determinar su mejora Organizacional y plantea el siguiente esquema:

Figura 1: Esquema fase diagnostica



Fuente. Departamento de la Función Pública. Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial

2.2.2.2. Fase de análisis

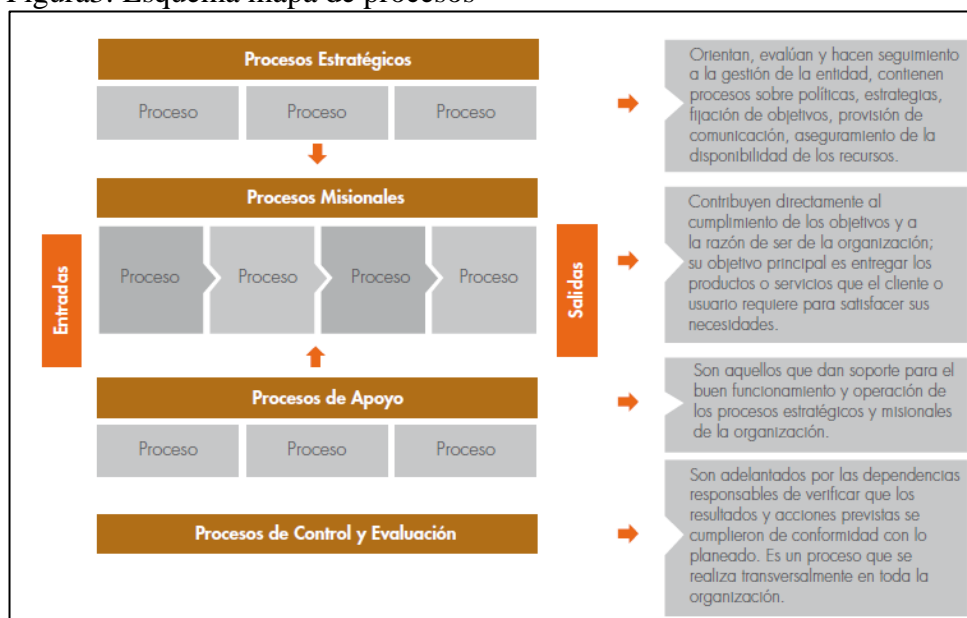
Figura2: Esquema fase de análisis



Fuente. Departamento de la Función Pública. Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial

Dentro del análisis de procesos nos indican cómo se debe elaborar el mapa de procesos:

Figura3: Esquema mapa de procesos

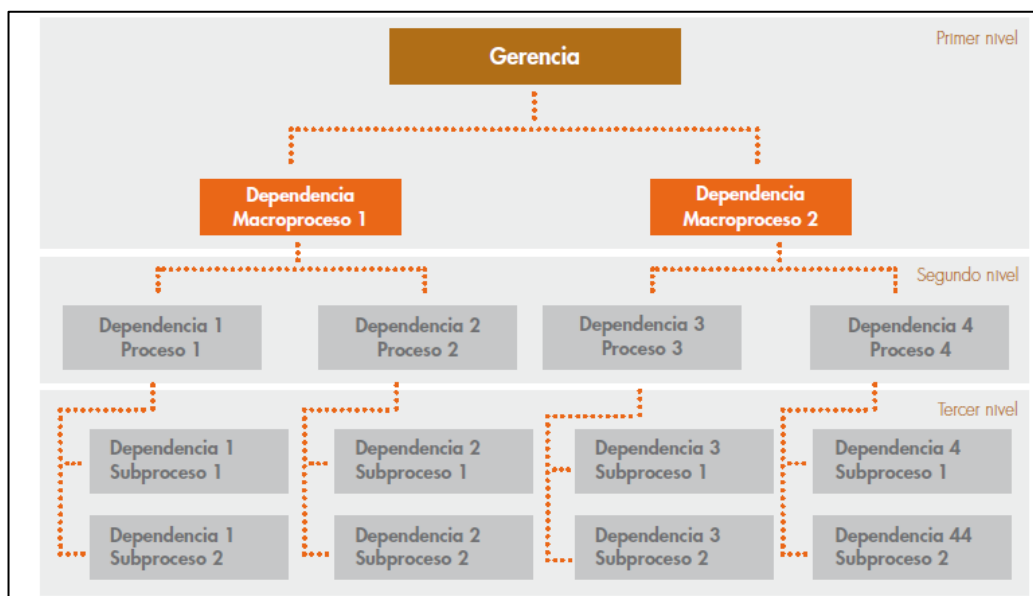


Fuente. Departamento de la Función Pública. Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial

Dentro del diseño de estructura interna administrativa la cual corresponde a las Dependencias y sus funciones cuales deben responder a los objetivos de la Entidad en términos de eficiencia y eficacia en la prestación del servicio y la satisfacción de las necesidades de los Ciudadanos.

Para lo anterior Se debe tener en cuenta que existe diferentes niveles jerárquicos dentro de las organizaciones los cuales deben ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar su estructura Organizacional, si su enfoque es basado en procesos se debe tener en cuenta articular las actividades del proceso con las funciones de la Dependencia, para que los productos o servicios sean finales o sean el insumo para otra Dependencia:

Figura 4: Nivel de procesos en la estructura organizacional



Fuente. Departamento de la Función Pública. Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial

El diseño de la planta de personal requerida se determina una vez de halla definido los procesos, se realiza haciendo un estudio de cargas que permita determinar las necesidades de personal de cada Dependencia.

La medición de cargas de trabajo es una parte esencial dentro de la disciplina del estudio del trabajo que se requiere en una reforma organizacional, pero previamente a la medición es necesario tener en cuenta:

1. Los productos, procesos, etapas o fases y procedimientos que requiere la Entidad

en cada dependencia.

2. El análisis de la organización o estructura de la entidad u organismo acorde con la normativa vigente.

3. El diligenciamiento de la planilla de registro de información por dependencia en los anexos que encontrará a continuación, y que contienen las instrucciones para diligenciar cada formulario.

4. La cantidad de personal requerido para la para la entidad.

2.3. Marco legal

El concepto de función pública tiene relación con la acción realizada por una persona natural que tiene un vínculo laboral con el Estado, a través de la cual ejecuta de manera directa o indirecta las directrices del gobierno, dirigidas al logro del bienestar de la sociedad, pero que finalmente, deben estar al servicio de los ciudadanos; por lo que tanto su vinculación laboral requiere de unos requisitos y de un régimen jurídico especial, definido en la constitución política de Colombia y en el marco regulatorio de la función pública.

2.3.1. Constitución política de Colombia

- **Artículo 122** No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.
- **Artículo 123** Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento.

La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio.

- **Artículo 124** La ley determinará la responsabilidad de los servidores públicos y la manera de hacerla efectiva.
- **Artículo 125** Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley. Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público. El ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.
- **Artículo 128** Nadie podrá desempeñar simultáneamente más de un empleo público ni recibir más de una asignación que provenga del tesoro público, o de empresas o de instituciones en las que tenga parte mayoritaria el Estado, salvo los casos expresamente determinados por la ley. Entiéndase por tesoro público el de la Nación, el de las entidades territoriales y el de las descentralizadas.
- **Artículo 129** Los servidores públicos no podrán aceptar cargos, honores o recompensas de gobiernos extranjeros u organismos internacionales, ni celebrar contratos con ellos, sin previa autorización del Gobierno.
- **Artículo 130** Habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial.

2.2.3. Ley 909 de 2004

- **Artículo 1°. Objeto de la ley.** La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública.

Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad.

De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos:

- a) Empleos públicos de carrera;
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción;
- c) Empleos de período fijo;
- d) Empleos temporales.

- **Artículo 5°. Clasificación de los empleos.** Los empleos de los organismos y entidades regulados por la presente ley son de carrera administrativa, con excepción de:
 1. Los de elección popular, los de período fijo, conforme a la Constitución Política y la ley, los de trabajadores oficiales y aquellos cuyas funciones deban ser ejercidas en las comunidades indígenas conforme con su legislación.
 2. Los de libre nombramiento y remoción que corresponden a criterios definidos en este artículo.

- **Artículo 7°.** Adicionado por el artículo 3 del Decreto Nacional 894 de 2017. Naturaleza de la Comisión Nacional del Servicio Civil. La Comisión Nacional del Servicio Civil prevista en el artículo 130 de la Constitución Política, responsable de la administración y vigilancia de las carreras, excepto de las carreras especiales, es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público en los términos establecidos en la presente ley, de carácter permanente de nivel nacional, independiente de las ramas y órganos del poder público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

Con el fin de garantizar la plena vigencia del principio de mérito en el empleo público de carrera administrativa, la Comisión Nacional del Servicio Civil actuará de acuerdo con los principios de objetividad, independencia e imparcialidad.

2.3.2. Decreto 785 de 2005

- **Artículo 2°.** Noción de empleo. Se entiende por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Las competencias laborales, funciones y requisitos específicos para su ejercicio serán fijados por las autoridades competentes para crearlos, con sujeción a lo previsto en el presente decreto-ley y a los que establezca el Gobierno Nacional, salvo para aquellos empleos cuyas funciones y requisitos estén señalados en la Constitución Política o en leyes especiales.

- **Artículo 3°.** Niveles jerárquicos de los empleos. Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de

las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.

- **Artículo 4°.** Naturaleza general de las funciones. A los empleos agrupados en los niveles jerárquicos de que trata el artículo anterior, les corresponden las siguientes funciones generales:

4.1. **Nivel Directivo.** Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

4.2. **Nivel Asesor.** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.

4.3. **Nivel Profesional.** Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

4.4. **Nivel Técnico.** Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

4.5. **Nivel Asistencial.** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

2.3.3. Decreto 2539 Republica de Colombia (22-07-2005)

Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.

- **Artículo 2º.** Definición de competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.
- **Artículo 3º.** Componentes. Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos: 3.1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos. 3.2. Las competencias funcionales del empleo. 3.3. Las competencias comportamentales.
- **Artículo 4º.** Contenido funcional del empleo. Con el objeto de identificar las responsabilidades y competencias exigidas al titular de un empleo, deberá describirse el contenido funcional de éste, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: 4.1. La identificación del propósito principal del empleo que explica la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece. 4.2. Las funciones esenciales del empleo con las cuales se garantice el cumplimiento del propósito principal o razón de ser del mismo.

- **Artículo 5º.** Competencias funcionales. Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquél, conforme a los siguientes parámetros:

5.1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.

5.2. Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.

5.3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.

5.4. Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

- **Artículo 6º.** Competencias comportamentales. Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

6.1. Responsabilidad por personal a cargo.

6.2. Habilidades y aptitudes laborales.

6.3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.

6.4. Iniciativa de innovación en la gestión.

6.5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

- **Artículo 7º.** Competencias comunes a los servidores públicos. Todos los servidores públicos a quienes se aplican los Decretos 770 y 785 de 2005

2.2.4. Marco normativo interno relacionado con la administración de personal

Además del marco normativo nacional y distrital, a nivel interno es importante señalar el régimen de personal de la entidad, con relación a la clasificación de los servidores, el régimen disciplinario y el régimen salarial y prestacional, indicados en el capítulo VI de los Estatutos de la Entidad.

2.2.5. Régimen de personal

- **ARTÍCULO 20. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES.** Para todos los efectos legales, quienes ejerzan empleos del Instituto Distrital de las Artes –IDARTES- tendrán la calidad de empleados públicos y, por lo tanto, estarán sometidas al régimen legal vigente para ellos.
- **ARTÍCULO 21. RÉGIMEN DISCIPLINARIO.** Los empleados (a) públicos (a) del Instituto Distrital de las Artes –IDARTES- estarán sujetos (as) al régimen disciplinario único previsto en la Ley 734 de 2002 y demás normas que la modifiquen, adicionen o sustituyan.
- **ARTÍCULO 22. REGÍMENES SALARIAL Y PRESTACIONAL.** Los empleados (as) públicos (as) del Instituto Distrital de las Artes –IDARTES- estarán sometidos (as) a la nomenclatura y clasificación de empleos establecidos por la ley; en materia salarial, a lo dispuesto por el Consejo Directivo del IDARTES con sujeción a los límites señalados por el Gobierno Nacional en desarrollo de la Ley 4ª de 1992 o de aquellas que la modifiquen, adicionen o sustituyan; y en materia prestacional a lo que prescribe el Decreto 1919 de 2002.

Para implementar las reformas que se derivan de la presente propuesta técnica la entidad trabaja con base en las facultades de sus órganos directivos. Según los Estatutos del IDARTES,

Acuerdo 01 de 2011, las facultades para adelantar cambios en la estructura, planta de personal y manual de funciones de la entidad son del Consejo Directivo.

- **Artículo 7:** Son funciones del Consejo Directivo del Instituto Distrital de las Artes:

- e) Determinar la estructura administrativa del Instituto y señalar las funciones básicas de cada una de sus dependencias.

- f) Adoptar la planta de empleos y el manual específico de funciones, requisitos y competencias laborales; fijar la escala de remuneración de las diferentes categorías de empleos y los emolumentos de los servidores y servidoras de la entidad, de acuerdo con la política que para el efecto establezca el CONFIS Distrital; con base en esta facultad, no podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado para la entidad.

A su vez en el artículo 12 de los Estatutos se indican como funciones del Director General, las siguientes:

- g) Distribuir el personal en las diferentes dependencias del Instituto, de acuerdo con sus necesidades.

- l) Modificar el manual específico de funciones y competencias laborales según los lineamientos técnicos y legales vigentes.

Además de las facultades señaladas los cambios en la entidad estarán avalados por el concepto técnico del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.

2.4. Marco sectorial

Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general

El Estado social es un sistema de gobierno cuyo objeto consiste en satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos a través de la prestación de servicios “públicos”, garantizar derechos considerados fundamentales y el ejercicio de libertades, que apuntan a proveer una calidad de vida digna.

El modelo de gobierno es la República, que consiste en un sistema político enmarcado en un sistema legal cuyo fundamento es la constitución -carta magna-, ante el cual todos los ciudadanos tienen iguales derechos -igualdad ante la ley-, el marco legal se desarrolla a través de leyes, decretos reglamentarios, ordenanzas, acuerdos, entre otros actos legislativos y administrativos, que en sí mismos permiten también autonomía y discrecionalidad a sus entes territoriales que la integran, permitiendo en principio la descentralización que se complementa con la distribución de recursos presupuestales de inversión a través de lo que se conoce como Sistema General de Participaciones, así, los individuos, las colectividades, las organizaciones colectivas, el gobierno y los gobernantes, se rigen en su actuar por las leyes.

Para analizar el contexto del IDARTES dentro del sector cultura, es importante conocer de primera mano las políticas culturales en Colombia y su enfoque que no está relacionado con el fin artístico en sí mismo, sino en la incorporación de temas tan actuales como la formación de docentes, la defensa del patrimonio cultural, la construcción de una paz verdadera y duradera que debe tener en cuenta además conceptos básicos como la inclusión y la igualdad de género

para todos los ciudadanos de nuestro país, para así poder transformar y generar un alto impacto social y cultural.

2.4.1. Políticas públicas culturales

La Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá concreto como políticas culturales distritales 2004-2016:

“Se entiende por políticas culturales el resultado de la concertación entre los sectores sociales en torno a los aspectos logísticos, políticos, económicos y sociales, del campo cultural. Se espera que este proceso de concertación, así como su implementación, fortalezcan la relación entre el campo cultural y los otros campos sociales” compendio de políticas culturales pág. 29"

Las políticas públicas del sector tienen características básicas como la de atender diferentes campos o ámbitos de la cultura, son integrales, combinan lo general de lo diferencial, son públicas, buscan la descentralización y las autonomías regionales y locales, se construyen y se ejecutan participativamente, combinan antecedentes, contexto, conceptualización, objetivos, líneas de acción, actores y criterios de evaluación.

Estas políticas públicas están amparadas en la constitución de 1991 donde se establece la cultura como un elemento estructurante del nuevo orden jurídico de la nación y un avance importante en establecer los derechos culturales, esto lo podemos observar en varios de sus artículos:

- **Artículo 7.** El Estado reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la nación colombiana.
- **Artículo 8.** Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la nación.

- **Artículo 10.** El castellano es el idioma oficial de Colombia. Las lenguas y dialectos de los grupos étnicos son también oficiales en su territorio. La enseñanza que se imparta en las comunidades con tradiciones lingüísticas propias será bilingüe.
- **Artículo 70.** El Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional. La cultura en sus diversas manifestaciones es fundamento de la nacionalidad. El Estado reconoce la igualdad y dignidad de todas las que conviven en el país. El Estado promoverá la investigación, la ciencia, el desarrollo y la difusión de los valores culturales de la nación.
- **Artículo 71.** La búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales, y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades.
- **Artículo 72.** El patrimonio cultural de la nación está bajo la protección del Estado. El patrimonio arqueológico y otros bienes culturales que conforman la identidad nacional pertenecen a la nación y son inalienables, inembargables e imprescriptibles. La ley establecerá los mecanismos para readquirirlos cuando se encuentren en manos de particulares y reglamentará los derechos especiales que pudieran tener

Una vez analizado el contexto Nacional, pasamos al orden gubernamental del Distrito Especial de Bogotá, así, vemos que el Instituto Distrital de las Artes-IDARTES fue creado mediante el Acuerdo 440 de 2010 por el Concejo de Bogotá con el fin de articular de manera

sistémica procesos mediante la adopción de políticas sectoriales que permitieran atender las necesidades específicas en áreas artísticas, patrimoniales, comunicación y cooperación cultural, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, adscrito a la Secretaria Distrital de Cultura, Recreación y Deporte .

El acuerdo define claramente el objetivo y sus funciones básicas Artículo 2 “El objeto del Instituto de las Artes es la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para el ejercicio efectivo de los derechos culturales de los habitantes del Distrito Capital, en lo relacionado con la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, a excepción de la música sinfónica, académica y el canto lírico”

Para el cumplimiento de su objeto, cumplirá las siguientes funciones básicas:

- a) Participar en el proceso de formulación concertada de las políticas distritales que orienta y lidera la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte en el campo de las artes.
- b) Ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos para la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de la literatura, las artes plásticas, las artes audiovisuales, el arte dramático, la danza y la música, exceptuando la música sinfónica, académica y el canto lírico en el Distrito Capital.
- c) Diseñar y ejecutar estrategias que garanticen el desarrollo de las expresiones artísticas que interpreten la diversidad cultural de los habitantes del Distrito Capital.
- d) Ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos orientados a fortalecer los procesos de participación, planeación, fomento, organización, información y regulación del campo de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, a excepción de la música sinfónica, académica y el canto lírico.

- e) Ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos que articulen el campo de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, a excepción de la música sinfónica, académica y el canto lírico, con los órdenes regional, nacional e internacional, así como desde la perspectiva territorial, local y poblacional del Distrito Capital, en consonancia con las políticas del sector.
- f) Administrar los escenarios culturales de su propiedad, así como los demás que llegaren a ser de su propiedad y garantizar el funcionamiento y programación de los equipamientos a su cargo.
- g) Asegurar la producción técnica y logística para el correcto funcionamiento de los planes, programas y proyectos del Instituto Distrital de las Artes.
- h) Diseñar las estrategias para asegurar la promoción y gestión de recursos públicos y privados que permitan el adecuado desarrollo de los planes, programas y proyectos del Instituto Distrital de las Artes cuando se considere necesario.

En este orden de ideas, la creación del Instituto Distrital de las Artes responde a necesidades de modernización y mejoramiento de la Administración Pública Distrital. Ella está inspirada en la necesidad de un servicio público oportuno y eficiente en el contexto de una creciente participación social en la toma de decisiones de política en el campo de las artes y en el control de la acción gubernamental para incrementar la gobernabilidad democrática del Distrito Capital y la sostenibilidad del desarrollo y de la ciudad.

La Secretaría de Cultura, como cabeza de sector le corresponde la planeación sectorial, la coordinación sectorial, la articulación institucional y el fomento de vínculos y acciones interinstitucionales; por su parte, a cada una de las entidades adscritas o vinculadas les compete participar activamente en la definición de la política y ejecutarla en su respectivo campo dentro

de los parámetros del proyecto político del Alcalde Mayor y de las políticas sectoriales establecidas.

En el caso del Sector Cultura, Recreación y Deporte, el Acuerdo 257 de 2006 del Concejo Distrital establece una estructura administrativa para el gobierno distrital que comprende tres sectores: el central, el descentralizado y el de las localidades. La Secretaría constituye gobierno central, el descentralizado lo configuran los entes adscritos y vinculados. El local, a su vez, lo constituyen las 20 localidades del Distrito capital. Éstas últimas, por mandato de la norma en mención deben recibir la asistencia directa de la Secretaría para la ejecución de las políticas.

Este sector tiene una gran dinámica proceso de definición de las políticas, en la organización de su aparato administrativo y en la ejecución de aquellas. El modelo de participación del Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio creado mediante Decreto 627 de 2007 y 455 de 2009 asumido para adoptar las políticas y ejecutarlas en las diferentes áreas artísticas, en la cultura y el patrimonio otorga un alto grado de gobernabilidad sectorial, se constituye en un modelo a imitar en otras instituciones del gobierno de los órdenes nacional, departamental o municipal en Colombia y cualifica el espíritu de la nueva gestión pública, una de cuyas características es la participación social en las decisiones de política y en el control de las acciones de los gobernantes, en contraste con el carácter autor referido del modelo burocrático tradicional.

En este marco, el Instituto Distrital de las Artes, IDARTES, incluye en su objeto misional, la atención a la primera infancia a través de las dimensiones de investigación, formación y creación, abriendo programas y proyectos y vinculando profesionales para su desarrollo.

Finalmente, Bogotá creó en 2011 un instituto dedicado exclusivamente al fomento de las artes tan solo en el primer año de la segunda década del siglo XXI, justo cuando la revolución tecnológica y las nuevas formas de producción y generación de contenidos digitales, cada tanto le declaraban, y le declaran, la muerte al arte, esta nítida y resistente expresión de la humanidad.

El arte estuvo embebido en el sector de la educación durante gran parte del siglo XX, donde era clasificado como una pequeña división; posteriormente, a finales de la década del 70, el fomento a la cultura y el turismo fueron organizados en una entidad que, para suerte del arte, era más artística que cultural y por fortuna para nuestro sector, menos turística que cualquier otra cosa; esta entidad era el Instituto Distrital de Cultura y Turismo, conocido por sus siglas como IDCT. En esta institución, se sembraron las semillas de una política cultural seria y con visión de futuro, que produjo, entre otras grandes cosechas, la creación de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte y poco tiempo después, en 2011, la del IDARTES, nuestro Instituto Distrital de las Artes.

Mirar hacia el futuro desde la certeza que infunde el hecho de que Bogotá haya decidido fortalecer su institucionalidad cultural y de que, con este primer gesto, haya dejado claro que ha comprendido el papel transformador del arte y entendido que los artistas son sujetos creadores de sentidos sociales, estéticos y éticos, es una apuesta que nos permite vernos como ciudadanos capaces de tejer diálogos con el mundo y hacerlo desde la comprensión amplia y diversa de nuestras procedencias, mestizajes y tradiciones a la vez que nos posibilita reconocernos como seres creadores, dinámicos y deliberantes.

Este reconocimiento del arte como eje transformador de la ciudad, llega en tiempos en que afrontamos los retos de reconciliarnos con la naturaleza y de construirnos humanamente

desde el respeto y la búsqueda de la equidad, imperativos que solo pueden expresarse y apropiarse, desde los lenguajes que el arte nos ha enseñado a leer. (IDARTES 2015)

En el marco del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C., 2016-2020 Bogotá Mejor Para Todos, el IDARTES participará en el desarrollo de proyectos encaminados a: i) mejorar las oportunidades para el desarrollo a través de la cultura, ii) ampliar y fortalecer la infraestructura cultural, deportiva y patrimonial de la ciudad, y iii) desarrollar acciones colectivas, participativas y comunitarias desde el arte, la cultura, la recreación y el deporte para la apropiación y disfrute del espacio público, la convivencia, el respeto a la diversidad, y la construcción de comunidad.

2.4.2. Contexto general del IDARTES

A continuación, se describen algunos aspectos generales que caracterizan la naturaleza del Instituto Distrital de las Artes, creado por el Concejo Distrital de Bogotá, a través del Acuerdo 440 de 2010 como ejecutor de política cultural en el Distrito Capital.

2.4.3. Naturaleza jurídica

El Instituto Distrital de las Artes es un establecimiento público del orden distrital, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, y patrimonio propio, adscrito a la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, de cuyo sector hace parte.

2.4.4. Objeto social

El Instituto de las Artes tiene por objeto la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para el ejercicio efectivo de los derechos culturales de los habitantes del Distrito Capital, en lo relacionado con la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las áreas

artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, a excepción de la música sinfónica, académica y el canto lírico.

2.4.5. Funciones

Las funciones básicas del Instituto están determinadas en el artículo del Decreto 440 de 2010.

- a) Participar en el proceso de formulación concertada de las políticas distritales que orienta y lidera la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte en el campo de las artes.
- b) Ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos para la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de la literatura, las artes plásticas, las artes audiovisuales, el arte dramático, la danza y la música, exceptuando la música sinfónica, académica y el canto lírico en el Distrito Capital.
- c) Diseñar y ejecutar estrategias que garanticen el desarrollo de las expresiones artísticas que interpreten la diversidad cultural de los habitantes del Distrito Capital.
- d) Ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos orientados a fortalecer los procesos de participación, planeación, fomento, organización, información y regulación del campo de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, a excepción de la música sinfónica, académica y el canto lírico.
- e) Ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos que articulen el campo de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, a excepción de la música sinfónica, académica y el canto lírico, con los órdenes regional, nacional e internacional, así como desde la perspectiva territorial, local y poblacional del Distrito Capital, en consonancia con las políticas del sector.

- f) Administrar los escenarios culturales de su propiedad, así como los demás que llegaren a ser de su propiedad y garantizar el funcionamiento y programación de los equipamientos a su cargo.
- g) Asegurar la producción técnica y logística para el correcto funcionamiento de los planes, programas y proyectos del Instituto Distrital de las Artes.
- h) Diseñar las estrategias para asegurar la promoción y gestión de recursos públicos y privados que permitan el adecuado desarrollo de los planes, programas y proyectos del Instituto Distrital de las Artes cuando se considere necesario.
- i) Las demás que le sean asignadas y que correspondan a su misión.

Desde el punto de vista de competencias asignadas por la norma el IDARTES no ha sufrido cambios desde su creación, sin embargo es importante señalar que ha presentado transformaciones fundamentales derivadas de la ampliación significativa de recursos financieros, la recepción o creación de equipamientos culturales y la implementación de programas en la línea de formación artística; estos aspectos se describirán durante el documento para indicar las dimensiones e importancia que ha adquirido el Instituto dentro de la gestión de las políticas culturales del Distrito Capital.

3. CAPITULO III. DISEÑO METODOLOGICO

3.1. Aspectos y variables a tener en cuenta

Es valioso tener como referentes el Plan Decenal de Cultura, los objetivos del milenio de la agenda 2030 de la CEPAL, los derroteros del PDD, el Plan Nacional de Desarrollo, entre los principales.

Es muy importante evidenciar el crecimiento, nuevos retos que ha asumido la entidad, ampliación en su cobertura, resultados, prácticas exitosas, innovación, aporte a la calidad de vida de los ciudadanos los artistas y el sector, desde su creación hasta la actualidad, para esto es necesario referir cifras de presupuesto, oferta desarrollada, nuevos programas, poblaciones atendidas, aporte a poblaciones vulnerables, acceso a procesos de formación que no existían, cobertura local y territorial, el impacto de los programas CREA y NIDOS, la generación de empleos directos e indirectos, la generación de ingresos para la entidad y el sector, el aporte a la auto sostenibilidad –ventas, arriendo, PUFA, etc., entre otros.

En el mismo sentido, se debe referir la política pública actual sobre poblaciones vulnerables, inclusión, primera infancia, adulto mayor, juventudes, LGBTI, mujer y género, emprendimiento, Industrias Culturales, los compromisos que todo esto implica, los avances y también los retos de la entidad.

Respecto al contexto del sector, vale mencionar la evolución de las artes, las nuevas expresiones artísticas y culturales, el Grafiti, el Hip Hop, el Break Dance, el Rap, el animé, el Video, la animación, las Artes Gráficas, el uso del TIC's en las artes, Plataforma Bogotá, CKWeb, oferta a través de la WEB, entre otras, que implican nuevos retos para el sector y la entidad.

En cuanto al entorno social y sectorial, hay que anotar el deber institucional de fortalecer, formalizar, legalizar, consolidar e incluso internacionalizar las organizaciones artísticas y en consecuencia el reconocimiento, profesionalización y construcción de política pública que garantice condiciones dignas para los artistas. En el mismo sentido, se deben referir los programas de emprendimiento, DC en Vivo, Cultura en Común, Parques para Todos, entre otros.

El análisis normativo debe enfocarse y argumentar la necesidad de robustecer la planta de personal, desde lo reglado en cuanto a formalización del empleo –relación de contratistas de prestación de servicios que desarrollan labores misionales y/o de apoyo permanentes, relación planta de personal vs contratistas de prestación de servicios-, la gobernabilidad, la función pública, la carrera administrativa, el rol y función del Estado frente a la creación de empleo, el primer empleo; complementado por conceptos que inciden en la gestión de las organizaciones, sobre la importancia del capital humano, la gestión del conocimiento, la pérdida de tecnología blanda y de inversión en capacitación, indicadores de rotación de personal. Para esto hay que referir entre otros, la ley 909, la Ley 489 de 1998, la Ley 1421 de 1993, el Decreto 1227 de 2005. Por su parte, los perfiles de los cargos y salarios se fundamentan en el Decreto 1083 de 2015, el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política, el artículo 315 Constitucional, entre otras.

Es clave desarrollar los antecedentes, los avances, los objetivos y los retos de los programas CREA y NIDOS, además de las nuevas perspectivas territoriales, poblacionales, etarias, de formalización, formación y programas de emprendimiento dirigidos a artistas, organizaciones y agentes del sector, entre otros.

También se hace evidente la necesidad de formalizar áreas de gestión que han sido necesarias y que han sido creadas de manera informal o a través de contratistas tales como

Comunicaciones, Control Interno de Gestión, Control Disciplinario, Producción, detallando lo que hacen, su incidencia, su gestión, sus aportes y sus retos.

Es importante relacionar el marco normativo que establece el tope en la relación gastos de funcionamiento respecto al presupuesto total de gastos.

Respecto al área de gestión de producción, hay que indicar que siempre ha estado desarrollada a través de contratistas de prestación de servicios, sin control directo de la entidad, con diversos riesgos de trazabilidad, aprendizaje, pérdida de capital humano y de gestión del conocimiento, entre otros, que exige estar bajo la tutela de una Subdirección pertinente.

En cuanto al diseño organizacional, es totalmente válido robustecer el aspecto misional de la organización, en particular, una dimensión que desde hace años viene siendo sentida por funcionarios, directivos, colectivos, organizaciones artísticas y comunidad en general y que se ha hecho evidente en las localidades con los programas CLAN y CREA, de esta manera, se sugiere la creación de un área de gestión de “formación”, que da respuesta a tal vez, la más importante dimensión de las artes a cargo de la entidad, por su impacto y trascendencia en la materialización de los derechos culturales de los ciudadanos de Bogotá. En el mismo sentido, es posible analizar la conveniencia y pertinencia de incorporar la dimensión de Investigación dentro de la Dirección de Formación.

El diseño, tamaño organizacional y número de cargos deberá ser coherente y pertinente en el marco de la misión, los objetivos estratégicos, la gestión que se desarrolla, la cobertura, los servicios ofrecidos, los proyectos de inversión, los objetivos y metas del Plan de Desarrollo, de los objetivos del sector y en general de las necesidades y expectativas que demandan los ciudadanos y la ciudad.

Es pertinente la formalización de los equipos de trabajo de Convocatorias, Poblaciones, Emprendimiento y Desarrollo Sectorial, Área Financiera –Presupuesto y Contabilidad, Gestión Operativa –Almacén, Gestión Documental, Servicios de vigilancia, aseo, públicos, transporte-, Recursos Físicos y Mantenimiento. También se debe mencionar la necesidad de formalizar áreas de gestión que han sido necesarias y que han sido creadas de manera informal o a través de contratistas tales como Comunicaciones, Control Interno de Gestión, Control Disciplinario, Producción, detallando lo que hacen, su incidencia, su gestión, sus aportes y sus retos.

3.2. Retos que se pretenden alcanzar con una mejor estructura organizacional

3.2.1. La capacidad institucionalidad

El IDARTES ha mostrado gran capacidad administrativa y operativa para ejecutar un presupuesto que se incrementó más de seis (6) veces, a pesar de las serias limitaciones de planta de personal, infraestructura tecnológica e inmadurez organizacional; también ha demostrado la capacidad de asumir grandes retos y comprender la diversidad, la complejidad y el volumen de necesidades que plantea el campo artístico. No obstante, es muy importante fortalecer la estructura organizacional, robustecer y ampliar la planta de personal, seguir consolidando el Sistema Integrado de Gestión, fortalecer los sistemas de información y comunicación, ampliar y mejorar la infraestructura física. La propuesta de rediseño organizacional de la entidad aprobada por el Servicio Civil Distrital debe implementarse; debe repensarse la estructura organizacional que incorpore las nuevas tecnologías y el diseño como disciplina de las artes, y debe incluirse un ajuste en la escala salarial acorde con las responsabilidades de la entidad y en armonía con las otras entidades del Distrito.

3.2.2 Formación

Entre 2012 y 2015 se crearon y apropiaron dos de los programas más importantes y revolucionarios del sector de las artes: Tejedores de vida para la primera infancia y CLAN en el marco de la implementación de la Jornada 40x40. Con estos programas se probó que las manifestaciones artísticas pueden ser un canal importante de cohesión social, que desde la primera infancia permite la libre expresión y representación del mundo, estimulando la imaginación y aportando al desarrollo integral en el crecimiento de los niños y niñas. Es necesario avanzar en la consolidación del proceso de formación, en consonancia con el Acuerdo 137 de 2015 del Concejo de Bogotá, por el cual se crean los Centros de Formación Musical y Artística, que apunta a la implementación de un modelo de formación para niños, niñas, adolescentes y jóvenes en cada una de las 20 localidades para ampliar la cobertura. Este modelo debe contemplar los niños, niñas y adolescentes que están por fuera de la jornada completa. De manera complementaria se requiere consolidar y articular el currículo de las artes con la malla curricular de la educación preescolar, básica y media y con los PEI de los Colegios. Articular el componente de formación artística de la educación media con los programas de educación superior (técnica, tecnológica y profesional). Igualmente, es necesario consolidar la oferta de formación con las Gerencias de las Artes articulada a las demás dimensiones del campo del arte. En materia de infraestructura es muy importante avanzar en la adquisición o construcción de CLAN propios, pues 19 de los 20 existentes operan en espacios en arriendo.

3.2.3 Infraestructura

A partir de la articulación intersectorial se logró ampliar el número de equipamientos destinados a las artes en los territorios, conjugado con la recuperación de los equipamientos a cargo y la creación de los Centros Locales de Atención para la Niñez y la Juventud – CLAN,

logrando así desconcentrar la oferta artística de manera sustancial; no obstante, se hace necesario ampliar la cobertura de oferta artística y cultural a todas las localidades de la ciudad, en este sentido, ampliar y consolidar espacios de coordinación intersectorial, generar nuevas alianzas que permitan incrementar aún más la infraestructura, como por ejemplo incluir los equipamientos culturales de los PAS – a cargo de la Secretaría de Integración Social- y otros espacios con vocación artística que se encuentran abandonados o subutilizados. De otra parte, es necesario culminar los procesos ya iniciados de construcción de la Nueva Cinemateca, Galería Santa Fe, e iniciar el proceso de restauración del recién adquirido Teatro San Jorge.

3.2.4 Oferta artística

Los programas de circulación, formación y apropiación se diversificaron buscando leer las dinámicas de los territorios de la ciudad y las diversas poblaciones, logrando una mayor cobertura a los segmentos etarios, étnicos, sociales y vulnerables, abriendo oportunidades a poblaciones tradicionalmente marginadas de la actividad artística, tales como las personas de la tercera edad, las personas en condición de discapacidad y las víctimas de la violencia. Una de las mayores fortalezas de gestión para alcanzar este logro fue la suscripción de convenios interadministrativos con otras entidades de la administración distrital. Que ha alcanzado el valor de \$26.136 millones en una vigencia, que permitieron articular las artes con otras dimensiones de la gestión pública y privada, como la salud, la educación, la seguridad y la convivencia, el turismo, las víctimas y los enfoques diferenciales poblacionales. A pesar de ese acento, las gerencias artísticas deben articular mucho más sus programas hacia las poblaciones, procurando la articulación entre el sector de profesionales y los ciudadanos que tienen algún interés en desarrollar una práctica artística no profesional.

3.2.5 Fomento a la práctica Artística

La interlocución con los sectores artísticos ha permitido consolidar procesos de concertación y construcción de política pública, a través de la conformación de 41 mesas sectoriales, cuyo trabajo derivó en procesos de formulación de planes y programas en las áreas artísticas, seguimiento y control a los planes de acción de las gerencias de las artes. La presión de los diferentes sectores ha impulsado a la administración a la apertura de nuevas líneas de fomento de las prácticas artísticas tales como Espacios Concertados, Serenatas para el Alma, Arte en Conexión, la beca de fortalecimiento a proyectos locales o la beca para el desarrollo de iniciativas de organizaciones étnicas. Sin embargo, la recurrencia del gasto no está posibilitando la apertura de nuevas y necesarias líneas de acción, en este sentido, es importante continuar con el fortalecimiento de los espacios de participación de las áreas artísticas y abrir las discusiones que sean necesarias con el fin de priorizar las necesidades del sector y garantizar su sostenibilidad. Igualmente, es necesario consolidar procesos que acaban de iniciar y que tienen un alto impacto en los agentes del sector, tales como la agenda de arte y cultura para la paz, la Navidad realizada por el sector artístico y las líneas de fomento artístico a los sectores poblacionales. En este mismo sentido se debe continuar fortaleciendo el emprendimiento, para lo cual se hace necesario revisar y diseñar nuevos modelos de gestión y emprendimiento de las industrias culturales, que atiendan las nuevas tendencias y modalidades artísticas, la interdisciplinariedad y la transversalidad.

3.3 Análisis estratégico y de procesos

A nivel de análisis interno el estudio técnico aborda dos herramientas que orientan la gestión del IDARTES, primero se muestra la composición de los lineamientos estratégicos de la

entidad y en una segunda parte en la que se realiza un análisis y propuesta desde el punto de vista de los procesos.

3.3.1 Plataforma estratégica

La plataforma estratégica de la entidad fue adoptada mediante resolución 372 de 2012, de forma posterior en agosto de 2013 el direccionamiento estratégico del IDARTES fue ajustado para proyectar la entidad en el marco de sus objetivos.

3.3.2 Misión

Garantizar el ejercicio de los derechos culturales, mediante la promoción de las artes en el Distrito Capital, contribuyendo al desarrollo de sujetos creativos, sensibles, respetuosos de la diferencia, aportando a la construcción de una ciudad incluyente y solidaria

3.3.3 Visión

En 2027 Instituto Distrital de las Artes será una entidad referente en el campo de las artes por su capacidad para articular diversos agentes, instancias y sectores, a través de procesos institucionales efectivos que integren las prácticas artísticas a la vida de la ciudad en sus dimensiones culturales, políticas, sociales, económicas y ambientales y que propicien un diálogo de doble vía entre lo local y lo global.

3.3.4 Objetivos estratégicos

- Priorizar la inversión en proyectos que promuevan oportunidades para la expresión y valoración de prácticas artísticas accesibles, incluyentes y participativas, y que reconozcan la diversidad cultural de la ciudad.
- Mejorar las condiciones para el desarrollo de las prácticas artísticas en los territorios urbanos y rurales de la ciudad, a través de la consolidación de una red de escenarios,

convencionales y no convencionales, enfocando su campo de acción en las zonas menos atendidas.

- Fomentar la integración del campo artístico con otros saberes y disciplinas para enriquecer la práctica artística, contribuir a la sostenibilidad del campo, y generar innovación.
- Fortalecer las estrategias de comunicación, difusión y divulgación de la oferta institucional y de otros agentes del campo artístico, a través de medios masivos, alternativos y comunitarios, para alcanzar y fidelizar los grupos de interés de la entidad.
- Propiciar dinámicas de gestión de conocimiento que permitan generar y analizar información del campo artístico, medir el impacto de las artes en la ciudad y evaluar el desempeño institucional.
- Propender por el establecimiento de relaciones laborales y contractuales armónicas, colaborativas y constructivas en el equipo de trabajo que refuercen su compromiso, identidad y convicción frente a la labor desarrollada en la entidad.
- Implementar un modelo de gestión que facilite la articulación de los procesos institucionales, alineándolos a la misión del IDARTES y las demandas de la ciudadanía y del sector.

3.3.5 Principios

Se propone como marco para la decisión de la Dirección General, que se requiere una institución que se rija por los siguientes principios enmarcados en el Ideario Ético del Distrito:

- **Participación:** Se promoverá la intervención de los servidores y servidoras distritales en los procesos de definición de los elementos indispensables para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

- **Integralidad:** Las conductas individuales deben ser orientadas y reforzadas por la capacidad de la entidad para tomar decisiones éticas y ser complementadas por políticas públicas orientadas al logro de la justicia social, la equidad y la solidaridad, así como a la ampliación y profundización de la democracia.
- **Institucionalidad:** En la entidad se constituirán mecanismos de dirección, coordinación y autorregulación y se adoptarán instrumentos de seguimiento y evaluación del proceso.
- **Transversalidad:** La gestión ética contribuirá a reforzar la identidad distrital y a visibilizar y afianzar prácticas e iniciativas de la entidad que contribuyan a fortalecer la cultura organizacional y la gestión ética.

3.3.6 Valores

Las actuaciones de los servidores y contratistas de IDARTES se rigen por los siguientes valores:

- **Honestidad:** Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.
- **Respeto:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
- **Compromiso:** Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
- **Diligencia:** Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

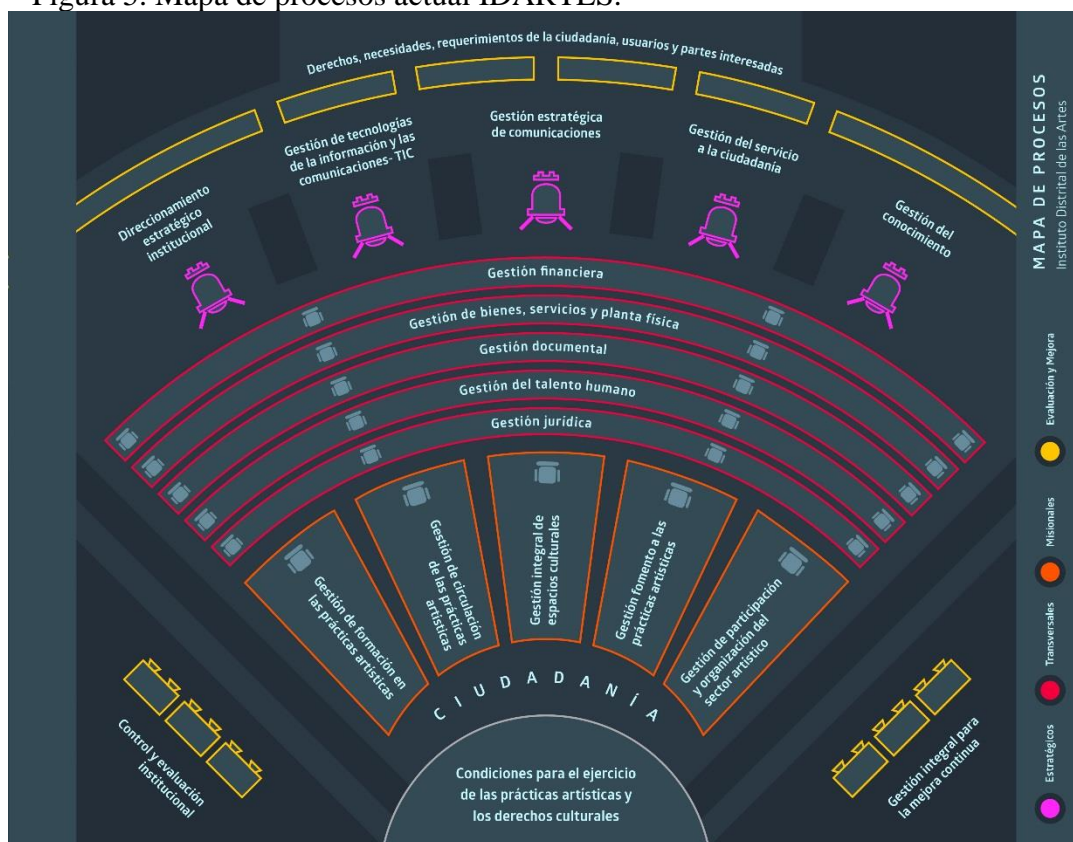
- **Justicia:** Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad y sin discriminación.

3.3.7 Análisis de procesos

De conformidad con el Decreto Reglamentario 1227 de 2005 y el Decreto 1083 de 2015, todas las entidades que adelantan procesos de rediseño, deben realizar como mínimo el análisis de los procesos y la evaluación de la prestación de los servicios. En efecto, con las transformaciones que ha enfrentado el Instituto, los cambios de responsabilidades en las dependencias y la propuesta de estructura y planta de empleos, en el presente estudio, se muestra el esquema de diseño de procesos del IDARTES, el modelo de procesos se encuentra actualizado acorde con las funciones y necesidades actuales del Instituto. La figura 2 muestra gráficamente el modelo.

El modelo de gestión por procesos que se muestra corresponde al modelo de operación actual de la entidad y sustenta el ejercicio de todos sus procesos a lineados con la nueva propuesta de estructura.

Figura 5. Mapa de procesos actual IDARTES.



Fuente. Sistema de Gestión de Calidad IDARTES.

Por tipologías los procesos se encuentran distribuidos como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 1. Distribución de procesos por tipo.

Nivel del Proceso	Número de Procesos
Estratégicos	5
Misionales	5
Transversales	5
Evaluación y mejora	2
Total	17

Fuente. Elaboración propia

4 CAPITULO IV. DIAGNOSTICO

4.1. Análisis de la estructura actual

En este aparte se relacionan los resultados de las diferentes metodologías participativas que involucraron a los funcionarios de la entidad, focus group, reuniones y otros instrumentos de discusión, en donde se determinaron variables, aspectos importantes, aprendizajes, elementos fundamentales, recomendaciones y sugerencias a tener en cuenta en la estructura organizacional.

Se puede afirmar que desde el año 2011 el instituto no ha presentado cambios estructurales en su objeto y funciones básicas. Sin embargo, es importante indicar que la entidad ha ampliado su marco de acción con nuevos recursos y proyectos que derivan en transformaciones importantes en su gestión.

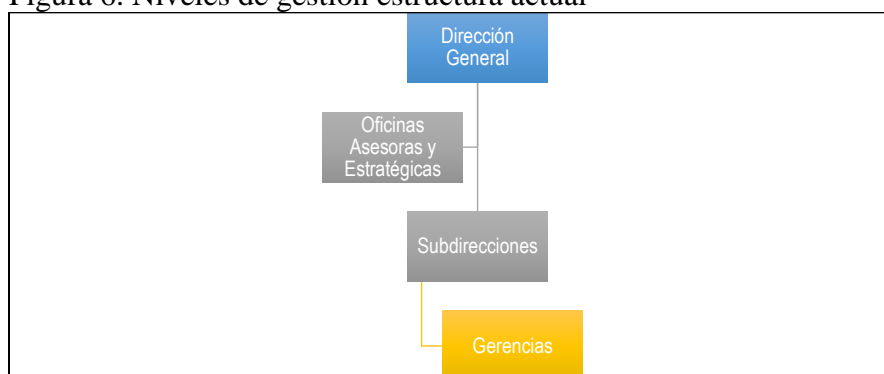
La estructura base de la entidad se compone de cuatro niveles de gestión tal como se muestra en la figura 5 - Mapa de procesos actual IDARTES, página 52.

- a) **Dirección General.** Lidera todos los procesos de la entidad.
- b) **Oficinas Asesoras y Estratégicas.** Responsables de desarrollar procesos estratégicos y de asesoría para toda la entidad.
- c) **Subdirecciones.** En este nivel se ubican las tres direcciones misionales por lo tanto son las responsables de gestionar los procesos que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y a la razón de ser del IDARTES. Al mismo nivel se

ubica la Subdirección de Gestión Administrativa y Financiera encargada de la gestión de todos los procesos de apoyo a la gestión de la entidad.

- d) **Gerencias.** En las Gerencias se desconcentra la gestión de las Subdirecciones, estas dependencias son las responsables de la ejecución directa de la política. Se crean para temas específicos y en casos los cuales tanto el número de personas como las responsabilidades ameritan la existencia de una dependencia.

Figura 6. Niveles de gestión estructura actual

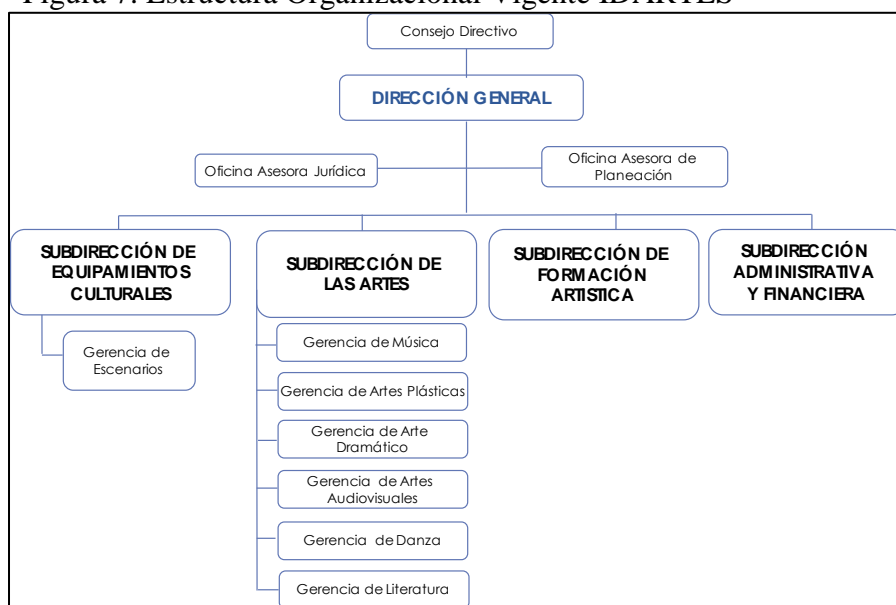


Fuente. Elaboración Consultoría Idartes –área de Talento Humano.

Ahora bien, en el marco de sus facultades el Consejo Directivo del IDARTES, el Acuerdo No. 02 del 2017 el IDARTES modificó su estructura organizacional para crear la Subdirección de Formación Artística, como acción prioritaria en la organización de responsabilidades al interior del Instituto, sin embargo, la estructura actual es susceptible de mejora por los aspectos que se mencionan a continuación.

La Subdirección de Formación Artística se creó por ser la responsable de gestionar el diseño, implementación y ejecución de planes, programas y proyectos tendientes a la formación, creación, investigación y apropiación de las artes en la ciudad. Administrará un presupuesto anual para el 2017 de 31.500 millones de pesos.

Figura 7. Estructura Organizacional Vigente IDARTES

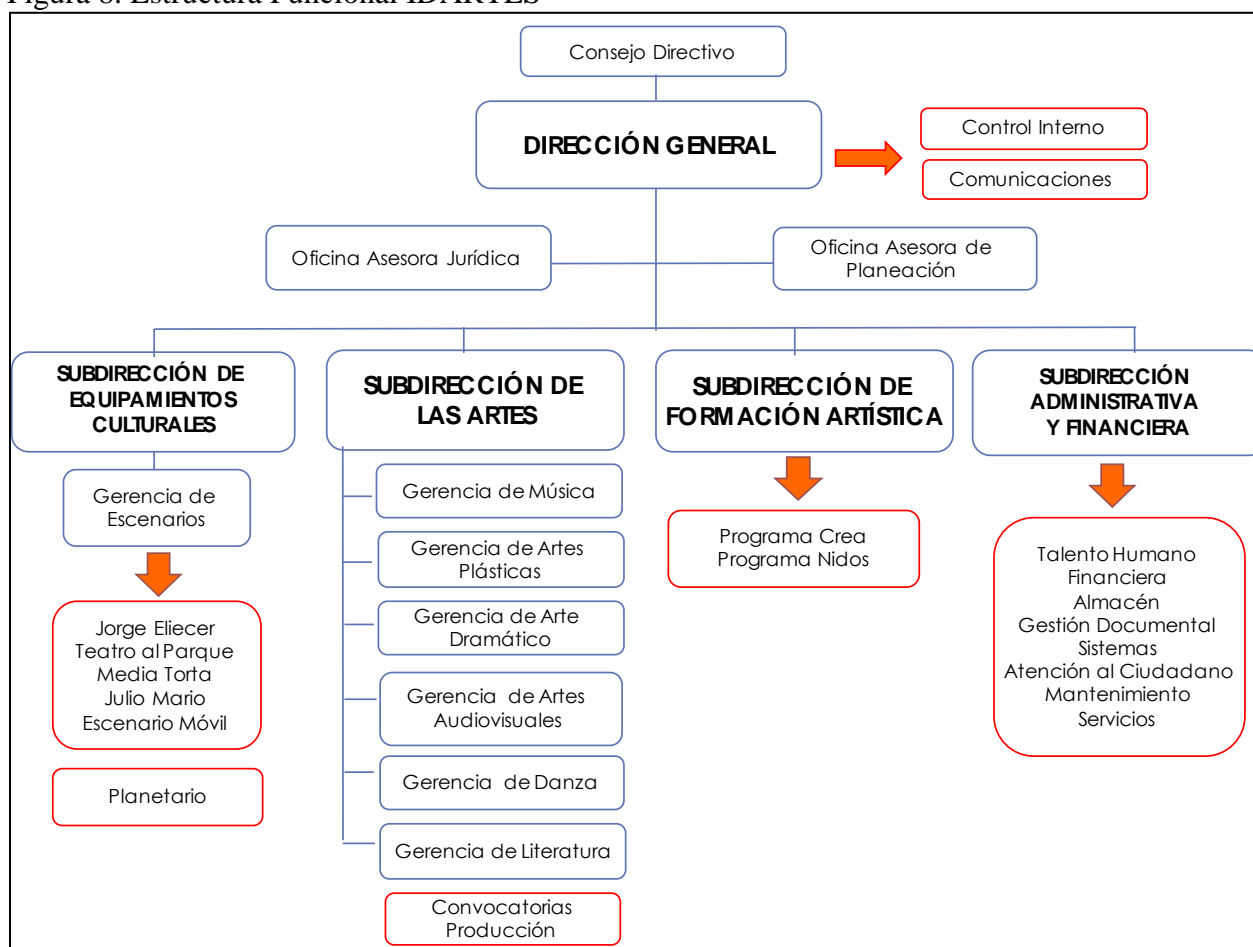


Fuente. Elaborada con base en el Acuerdo 2 de 2017 del Consejo Directivo.

4.2. Estructura funcional

En el capítulo anterior se identificó la estructura organizacional con el respectivo análisis desde el punto de vista de las responsabilidades por áreas. Además de la estructura formal indicada, en la gestión diaria del IDARTES encontramos una estructura de tipo funcional que se ha venido configurando con el desarrollo de nuevos proyectos o con el aumento del volumen en algunas actividades. La conformación de esta estructura se puede observar en la siguiente figura.

Figura 8. Estructura Funcional IDARTES



Fuente. Elaboración Área de Talento Humano -Idartes. Las áreas señaladas en color azul corresponden a dependencias creadas en Acuerdo 2 de 2017 y las áreas en color rojo son áreas funcionales.

Según la figura las áreas señaladas en colores rojo (15), están organizadas como áreas funcionales. Las dinámicas de distribución funcional se generan al interior de las entidades para organizar temas en las dependencias formales que requieren niveles de liderazgo y agrupan labores específicas, estos sistemas de organización informal son normales, sin embargo, en el caso del IDARTES se identificaron responsabilidades que ameritan la creación de una dependencia por el tipo de procesos que manejan, el volumen de sus actividades y el nivel de impacto dentro de la entidad.

La alta concentración de funciones y responsabilidades afectan la organización de la gestión interna, recargan laboralmente la gestión de algunas áreas y presentan un riesgo en la óptima administración de los recursos.

4.3. Análisis por los funcionarios – Sindicato a través de FOCUS GROUP

Como parte de la metodología prevista para adelantar el proceso de rediseño del Idartes se estableció realizar reuniones que siguieran los lineamientos del Focus Group, así, se realizaron varios encuentros con la participación de todos o algunos comisionados del Sindicato de Funcionarios de Planta de Carrera Administrativa de la entidad –Sintraidartes-, al que pertenecen funcionarios Profesionales, Profesionales Especializados, Técnicos y Auxiliares, de diferentes núcleos del conocimiento, entre los que se pueden mencionar las áreas Administrativas, del Derecho, de la Administración Pública, Las Ciencias Humanas, las Artes, las Ingenierías y con amplia experiencia en el sector público y en el subsector de la cultura y la educación, quienes representan la mayoría de los funcionarios de planta y casi la totalidad de quienes están en carrera administrativas.

Como resultado de las discusiones, reflexiones, talleres, lluvias de ideas, ejercicios sobre temas específicos, ejercicios con preguntas orientadoras, entre otros, se llegaron a las conclusiones que se enuncian a continuación.

Es importante lograr plantear una propuesta de diseño organizaciones de la entidad que involucre un ordenamiento estratégico, que responda al marco propuesto por las políticas distritales de cultura vigentes, por eso es importante mantener y fortalecer una o dos áreas de gestión que sean responsables de la misión de la entidad, las artes y las prácticas artísticas en sus diferentes dimensiones, que articulen la diversidad de prácticas, actores, relaciones, experiencias, agentes del sector.

4.4. Alta dirección

Al revisar la estructura actual de la alta dirección del Idartes se encuentran varios aspectos a mejorar, en primera instancia es necesario crear las áreas asesoras de control interno de gestión y la de comunicación, prensa y relaciones institucionales.

Ahora bien, teniendo en cuenta el muy alto volumen de contratación es importante crear un área de gestión de contratación que se separe de la Oficina Asesora Jurídica, dando sentido y fortaleciendo su rol asesor, de prevención de riesgo antijurídico y defensa jurídica, así, se requiere la creación de un área corporativa o de gestión de contratación y apoyo a la supervisión contractual, que soporte la labor de supervisión de todas las demás áreas de la entidad.

El área de contratación deberá ser independiente y reportará directamente a la Dirección General o podrá estar bajo la tutela de lo que actualmente es la Subdirección Administrativa y Financiera.

Teniendo en cuenta el carácter y la independencia que requiere la gestión disciplinaria de gestión, se debe crear y trasladar la competencia del subdirector administrativo y financiero de ser el ente disciplinario a una dependencia que reporte directamente a la dirección general, con su respectivo responsable y equipo de trabajo.

Ahora bien, la gestión de la entidad se puede dividir en tres o más equipos de trabajo o bloques gerenciales.

4.5. Equipo de trabajo de apoyo

De acuerdo con la evolución de las estructuras organizacionales, las organizaciones han adoptado estructuras que han fortalecido los bloques de carácter misional y concentrado las actividades de apoyo la gestión en un solo bloque, que agrupa todas las áreas administrativas y financieras.

4.6. Equipo de trabajo de Infraestructura, Logística y Producción.

Teniendo en cuenta que, para el desarrollo de las prácticas artísticas, los procesos de formación, las actividades de circulación, un soporte fundamental tiene que ver con la logística, la infraestructura y la producción, es importante que exista un área que integre todos estos aspectos al cual denominaremos área de Infraestructura y Producción, que será responsable por el diseño, mantenimiento técnico y adecuación de los equipamientos del Idartes, así como de las sedes administrativas. Adicionalmente deberá contar con un equipo de profesionales y técnicos que soporten las actividades de producción en todos sus equipamientos y velarán por la pertinencia y calidad de aquellos procesos de producción contratada con proveedores externos.

Otra alternativa de reformular a la Subdirección de Equipamientos además de transformar su nombre, consiste en mantener la Gerencia de Escenarios destinados a la circulación y crear otras áreas que administren equipamientos de formación y otros equipamientos y programas culturales

4.7. Equipo de trabajo de Gestión de Proyectos Estratégicos o de Desarrollo Territorial

Teniendo en cuenta la consolidación de varios proyectos y su importancia estratégica sectorial, es prudente crear un equipo de gestión de proyectos estratégicos que tendría a cargo los proyectos especiales de trayectoria y los emergentes que vayan siendo respuesta a las necesidades del PDD. En el mismo sentido, se ha observado la necesidad de fortalecer el impacto territorial, que también ha tenido relación con estos proyectos, en relación con el fortalecimiento de las prácticas en los distintos territorios de la ciudad.

Entre otros, se integrarán en este equipo los programas:

- CLAN
- Primera Infancia

- Cultura en común
- Arte conexión

Además de los proyectos relacionados con los procesos que fortalecen las dinámicas de los agentes y que están señalados en el plan decenal de cultura, tales como:

- productividad y sostenibilidad
- desarrollo territorial
- poblaciones, etnias
- internacionalización del arte distrital
- emprendimiento y fomento de la economía naranja
- proyectos transdisciplinarios

Los demás que maneje o proponga la dirección general

En este orden de ideas, el área denominada de Convocatorias haría parte de este equipo de trabajo.

4.8. Servicio al ciudadano

En el marco de la política distrital y nacional y la evolución que ha tenido la Atención al Ciudadano, es conveniente, por demás por el tipo de entidad y la importancia que tiene su relación con la ciudadanía, que esta área pase de la SAF a depender directamente de la Dirección General o del equipo de trabajo misional, argumentado este traslado en trabajar temas transversales a la entidad, tener relación directa con la ciudadanía y ser fuente de primera mano en la construcción de la política pública, transformándose en una área de gestión estratégica.

4.9. Equipo de trabajo de acceso a la oferta artística

Otra forma de organizar las labores misionales relacionadas con el acceso de los ciudadanos a la oferta artística consiste en la creación de las siguientes áreas de gestión:

- a) Gerencia de Actividades Masivas –Metropolitanas o Gerencia de Festivales, lo que implica que se escinde la competencia de eventos metropolitanos de las Gerencias de la actual Subdirección de las Artes.
- b) Gerencia de Actividades Comunitarias, que implicaría trasladar todos los programas que tienen este carácter a esta área y suprimirla de las actuales gerencias disciplinares.
- c) Gerencia de Inclusión y de Acceso a Poblaciones Vulnerables.

Una alternativa diferente y que produciría menos traumatismo, sería transformar la Subdirección de las Artes, de manera que cuente con un área de gestión que asuma los proyectos transversales a las áreas de disciplinas artísticas, un área de gestión que integre la atención de poblaciones, un área de gestión que se encargue de los procesos de fomento, emprendimiento y profesionalización de los agentes del sector, el área de convocatorias.

4.10. Equipo de formación de las artes

La anterior reformulación del equipo de acceso a la oferta artística, requeriría la organización de un equipo dedicado a una de las dimensiones más importantes dentro de la gestión de la entidad, que se ha consolidado recientemente con el desarrollo de los proyectos CLAN-CREA y AIPI-NIDOS, es decir, el equipo de trabajo de Formación de las Artes, que se puede organizar de diferentes maneras, bien por segmentos etarios, bien por el tipo de formación –formal, no formal e informal-, bien por el tipo de formación a quienes va dirigidos o su intencionalidad, prácticas recreativas, prácticas de estimulación cognitiva, prácticas para la educación para el trabajo, prácticas profesionalizantes, prácticas especializadas para agentes del sector, entre otras. Vale señalar que este equipo de formación integraría y articularía los proyectos de formación de las actuales Gerencias Artísticas.

4.11. Equipo de trabajo de prácticas artísticas y disciplinares

La alternativa más conservadora y de menor transformación de la estructura actual, es aquella que sugiere que la actual Subdirección de las Artes transforme su nombre a la de Prácticas Artísticas Disciplinares, manteniendo las actuales competencias centradas en las áreas de gestión actuales -las Gerencias disciplinares, que mantendrían sus actuales competencias, con excepción de los Festivales al Parque y demás eventos metropolitanos, que serían responsabilidad de un área de gestión con este carácter.

Podemos observar esta estructura en el [Anexo 5 - Propuesta final Organigrama institucional Sindicato](#).

5. CAPITULO V. PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL

A continuación, se relacionan la distribución de los procesos que derivados del rediseño institucional y los cambios respecto del modelo actual.

Están considerados los relativos al establecimiento de políticas y estrategias que guían a la entidad en cumplimiento de su misión y de sus objetivos, en coherencia con la planeación sectorial, la normatividad existente, las necesidades y expectativas de sus usuarios y partes interesadas. Dentro de los procesos estratégicos se encuentra el direccionamiento estratégico institucional.

5.1. Direccionamiento estratégico institucional

Proporciona la dirección que guía la entidad frente a los escenarios presentes y futuros, a través de instrumentos de programación, seguimiento, evaluación y retroalimentación de la gestión institucional, facilitando el desarrollo articulado de sus planes, programas y proyectos de sus áreas funcionales, hacia el logro del impacto social esperado.

5.1.1. Proceso de gestión de comunicaciones

Garantiza a los usuarios y demás partes interesadas, el acceso oportuno, eficaz y eficiente de la información, trámite y servicios que ofrece el IDARTES, a través de los canales de atención a la ciudadanía, asegurando que se brinde en los términos previstos por la normatividad, bajo los principios de veracidad, transparencia y confidencialidad.

5.1.2. Proceso de Gestión Atención al Ciudadano

Genera estrategias de difusión, promoción y divulgación efectiva de la oferta cultural y artística del IDARTES dirigidas a los ciudadanos y al sector artístico, consolidando las comunicaciones como un medio vital para el logro de la coherencia organizacional, los objetivos misionales y el posicionamiento de la entidad.

5.1.3. Proceso de Gestión de Tecnología de la Información y las Comunicaciones

Desarrollo estrategias y soluciones de tecnología de la información y las comunicaciones que faciliten a los usuarios de la entidad el cumplimiento de su labor de manera óptima, oportuna y eficiente, generando valor agregado a las capacidades y servicios ofertados por la entidad frente a sus partes interesadas.

5.1.4. Gestión del Conocimiento

Fomenta procesos de investigación y gestión del conocimiento a partir de la producción, sistematización, análisis y evaluación de la información, que permita innovar, generar y fortalecer las reflexiones en torno a la interacción de las prácticas artísticas, sirviendo como referente para los diferentes agentes del sector y soporten la toma de decisiones por parte de la entidad con relación al quehacer.

5.2. Procesos misionales

Se retoma la gestión de las áreas conformadas para desarrollar la principal al IDARTES la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para el ejercicio efectivo de los derechos culturales de los habitantes del Distrito Capital, en lo relacionado con la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza y música, a excepción de la música sinfónica, académica y el canto lírico que hoy son la razón de ser del Instituto.

5.2.1. Proceso de Gestión de Formación en las prácticas artísticas

Contribuye a la generación de capacidades de los ciudadanos a través del desarrollo de actividades de apropiación y transmisión de los saberes en torno a las prácticas artísticas, bajo

enfoque multidisciplinar e interdisciplinar con criterios de accesibilidad, articulación intersectorial y territorial.

5.2.2. Proceso de Gestión Fomento a las Prácticas Artísticas

Promover el desarrollo de las prácticas de los campos de las artes, por medio de la entrega de recursos financieros, técnicos y en especie necesarios para su ejecución y generación de productos culturales y artístico, con el fin de lograr visibilizar, fortalecer y proyectar las prácticas artísticas en la ciudad y su interrelación con otros campos del saber.

5.2.3. Proceso de Gestión de Circulación de las Prácticas Artísticas.

Potencia el papel de las prácticas artísticas en la transformación de la ciudad y el ejercicio de la libertad creativa de los ciudadanos, a través de la puesta en escena de los procesos artísticos, para lograr su apreciación, significación, resignificación y apropiación.

5.2.4. Proceso Integral de Espacios Culturales

Garantiza las condiciones óptimas para la operación integral de los espacios culturales a cargo de la entidad, logrando su sostenibilidad física, económica y cultural, a través de la generación de oferta artística diversa, permanente y de calidad, que sea articulada con los territorios y otros sectores, con criterios eficiencia y eficacia.

5.2.5. Proceso Gestión de Participación y Organización del Sector Artístico

Propiciar escenarios de encuentro, dialogo, interacción y concertación entre los agentes artísticos y la entidad, para la consolidación de las organizaciones artísticas, la formalización del sector, en el marco de un ejercicio democrático e intercultural.

5.3. Procesos transversales

Se incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. En el caso del IDARTES no se considera que la tercerización sea una opción viable a corto plazo. Los procesos de apoyo se pueden desarrollar directamente desde la entidad.

5.3.1. Proceso de Gestión Jurídica

Orienta las actuaciones de la entidad en cumplimiento del marco normativo y los principios que rigen la función pública, al igual que apoyar el desarrollo de los procesos contractuales requeridos para la adquisición de los bienes y/o servicios necesarios para su operación.

5.3.2. Proceso de Gestión de Talento Humano.

Asegurar la selección, vinculación, permanencia y administración de personal competente y comprometido, ofreciendo condiciones para el desarrollo integral del talento humano, su calificación, crecimiento ético y sentido de permanencia institucional.

5.3.3. Proceso de Gestión Financiera

Garantiza el óptimo registro, administración y control de los recursos financieros atendiendo el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, buscando el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, con principios de integralidad, veracidad, oportunidad y transparencia de la información.

5.3.4. Proceso de Gestión de Bienes, Servicios y Planta Física

Se garantiza la administración del almacén de acuerdo con los procesos y procedimientos establecidos por la Entidad; con el fin de realizar el suministro oportuno y eficiente de los bienes y elementos para el desarrollo de las funciones y actividades del Instituto. A su vez desde el proceso se administra la infraestructura requerida para soportar los procesos misionales, así como su operación y mantenimiento para ofrecer instalaciones en buenas condiciones acordes con las necesidades de la organización.

5.3.5. Proceso de Gestión Documental

Garantizar la administración y conservación del acervo documental del IDARTES para su acceso y su consulta con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios internos y externos, que sirva como apoyo a la investigación, formación, creación, circulación, apropiación de las prácticas artísticas y a la gestión administrativa de la entidad.

5.3.6. Procesos de evaluación y mejora

Procesos necesarios para medir la gestión y recopilar datos, destinados a realizar el análisis del desempeño y promover el mejoramiento continuo de la institución.

5.3.7. Proceso de Control y Evaluación Institucional

Medir la efectividad del Sistema de Control Interno, la eficiencia, la eficacia y efectividad de los procesos, el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos, los resultados de la gestión y realizar las actividades tendientes a reducir las faltas disciplinarias, a través de la función preventiva y/o correctiva, generando recomendaciones en pro del mejoramiento y fortalecimiento de la institucionalidad.

5.3.8. Proceso de Gestión Integral para Mejora Continua

Mejorar continuamente la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión de la entidad, a partir de los instrumentos de contingencia seguimiento y retroalimentación que conlleve a generar un modelo de interacción e interrelación entre los diferentes procesos, respondiendo a las dinámicas cambiantes que enfrente la entidad.

5.4. Propuesta resultados de los análisis de los Focus Group

Ver anexo 1- Estructura Organizacional Propuesta

Dentro de todo el análisis y trabajo efectuado para establecer el Organigrama, cargos y perfiles en el IDARTES, es importante indicar que hoy esta entidad necesita la implementación de una propuesta que cumpla con las condiciones técnicas y humanas, para lograr alcanzar sus objetivos y fines trazados a través del Gobierno Nacional y Distrital.

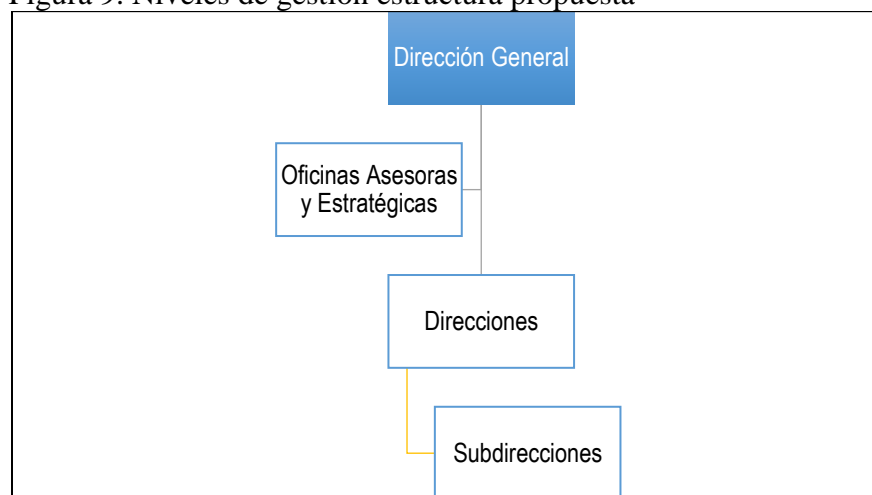
Estos objetivos no pueden ser cumplidos a satisfacción total, dado que hoy el IDARTES no cuenta con una planta de personal definida de acuerdo a sus dimensiones presupuestales, financieras, de cumplimiento y de satisfacción al cliente interno y externo, lo que da lugar que se presenten fallas.

Estas fallas pueden llevar al incumplimiento de sus programas artísticos y culturales, los cuales están dirigidos a una población objetivo dentro de los planes de Gobierno. Estos objetivos buscan más haya de ampliar los escenarios artísticos y culturales de Bogotá, generar espacios de convivencia ciudadana, inclusión y participación, que permitan mejorar la calidad de vida de la Ciudad.

Es por ello que se deben articular áreas como: Comunicaciones, Control Interno, la Cinemateca o el Planetario o Producción, ya que operan en la práctica como dependencias con manejo de recursos, un grupo estructurado de planta de personal, proyectos propios y

responsabilidades específicas frente a las áreas a las que están adscritas, con el fin de reorganizar las denominaciones de forma tal que la estructura organizacional corresponda a una estructura tipo de los establecimientos públicos en el Distrito, los niveles de la estructura cambiarán como se muestra en la siguiente figura.

Figura 9. Niveles de gestión estructura propuesta



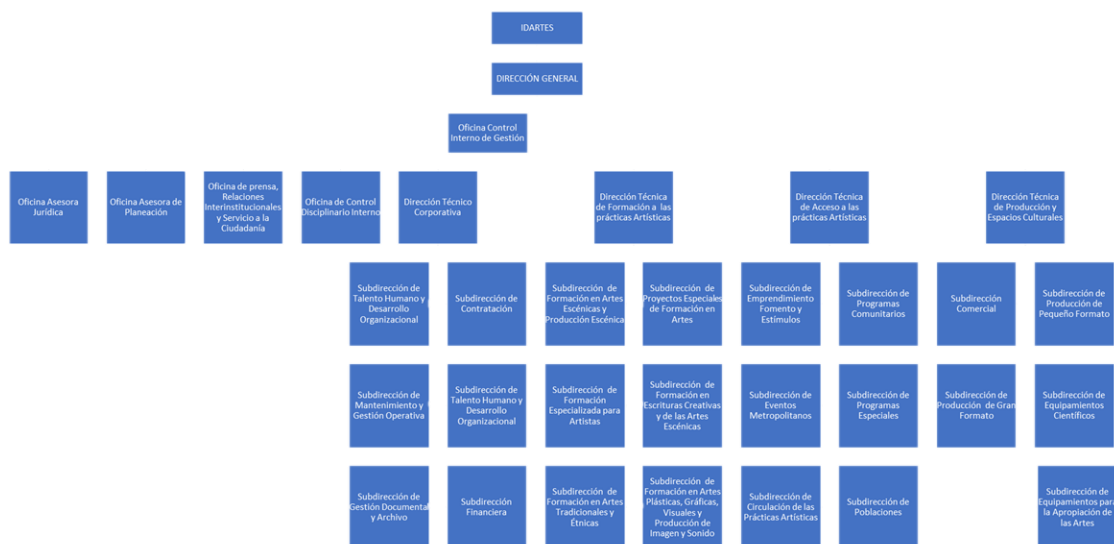
Fuente. Elaboración Consultoría.

Teniendo en cuenta que las acciones de formación son una función permanente del IDARTES, que se desarrolla a través de proyectos de inversión es necesario crear una Subdirección de Formación que responsable del proceso y permita descongestionar la actual Subdirección de las Artes, como se indicó en la Figura 6.

Las funciones básicas del Instituto están determinadas en el artículo del Decreto 440 de 2010, literal b).

“Ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos para la **formación, creación, investigación**, circulación y apropiación de la literatura, las artes plásticas, las artes audiovisuales, el arte dramático, la danza y la música, exceptuando la música sinfónica, académica y el canto lírico en el Distrito Capital”

Figura 10. Estructura Organizacional Propuesta – Ver anexo 1



En la figura del organigrama propuesto se señalan en color azul las dependencias de la estructura actual de la Entidad que tendrían continuidad, y en color rojo las que se propone crear como parte del rediseño, atendiendo los análisis realizados y buscando una organización ideal desde el punto de vista de la pertinencia, que dé respuesta a las necesidades de la ciudad y de los Bogotanos.

En suma, la estructura organizacional será la siguiente:

1. Consejo Directivo

2. Dirección General

2.1 Oficina de Control Interno de Gestión

2.2 Oficina de Control Disciplinario Interno

2.3 Oficina Asesora de Jurídica

2.4 Oficina Asesora de Planeación

2.5 Oficina de Prensa, Relaciones Interinstitucionales y Servicio a la Ciudadanía

3. Dirección Técnica de Acceso a las Prácticas Artísticas

3.1 Subdirección de Circulación de las Prácticas Artísticas

3.2 Subdirección de Emprendimiento Fomento y Estímulos

3.3 Subdirección de Programas Comunitarios

3.4 Subdirección de Eventos Metropolitanos

3.5 Subdirección de Poblaciones

3.6 Subdirección de Circulación de las Prácticas Artísticas

4. Dirección Técnica de Formación y Profesionalización Artística

4.1 Subdirección de Formación en Artes Escénicas y Producción Escénica

4.2 Subdirección de Proyectos Especiales de Formación en Artes

4.3 Subdirección de Formación Especializada para Artistas

4.4 Subdirección de Formación en Escrituras Creativas y de las Artes Escénicas

4.5 Subdirección de Formación en Artes Tradicionales y Étnicas

4.6 Subdirección de Formación en Artes Plásticas, Gráficas, Visuales y Producción de
Imagen y Sonido

5. Dirección Técnica de Producción y Espacios Culturales

5.1 Subdirección Comercial

5.2 Subdirección de Producción de Pequeño Formato

5.3 Subdirección de Producción de Gran Formato

5.4 Subdirección de Equipamientos Científicos

5.5 Subdirección de Equipamientos para la Apropiación de las Artes

6. Dirección Técnica Corporativa

6.1 Subdirección de Talento Humano y Desarrollo Organizacional

6.2 Subdirección de Contratación

6.3 Subdirección de Tecnologías de las Comunicaciones y la Información

6.4 Subdirección de Mantenimiento y Gestión Operativa

6.5 Subdirección Financiera

6.6 Subdirección de Gestión Documental y Archivo

6. RECOMENDACIONES FINALES

Análisis de la Planta de Personal

Para determinar el tamaño adecuado de la planta de personal es fundamental realizar un buen estudio de cargas de trabajo; a continuación, se describen las características y condiciones recomendables.

Cargas de Trabajo

Para determinar el tamaño, los niveles, los grados, los perfiles, las competencias y la ubicación por dependencia, es muy importante realizar un estudio de cargas de trabajo, que

puede tomar como base los procedimientos y el desglose de sus actividades, además del levantamiento de actividades por cargo, la medición de la correspondencia, la medición de horas extras, la medición de información magnética, entre otros. Adicional a las actividades correspondientes a los procedimientos, en toda organización se realizan otras actividades cotidianas y complementarias a los procedimientos, tales como comités, juntas, reuniones sectoriales, intersectoriales y de la Alcaldía Mayor, reuniones de la entidad, reuniones de dependencias, reuniones de grupos de trabajo, reuniones interdisciplinarias, reuniones de gestión para resolución de temas específicos, reuniones para planear y programar la oferta, reuniones para planear, ajustar y hacer seguimiento a los planes de acción, planes operativos, actividades y eventos artísticos, actividades para dar respuesta a PQRS, actividades para dar respuesta a solicitudes, derechos de petición, proposiciones de Concejo y otras entidades del Estado, elaboración de informes de gestión de las áreas –mensuales, trimestrales, semestrales, anuales-, informes de gestión de la entidad, informes para entes de control, reuniones con otras entidades del Distrito, actividades de seguimiento a las metas del PDD, de los proyectos de inversión, elaboración de indicadores de gestión, actividades de inducción, reinducción, bienestar, capacitación, actividades de la brigada de emergencias, de los gestores de ética, de los gestores y auditores de calidad, de los permisos sindicales –legalmente soportados-, del tiempo que requieren diariamente los funcionarios para: informarse de la actualidad de la entidad en la intranet, para leer el correo, para revisar y responder la correspondencia en aplicativo dispuesto para este fin, para contestar el teléfono, para atender los usuarios internos y externos, entre otros.

De manera complementaria, el estudio debe reflejar claramente indicadores de gestión tales como: número de procesos de contratación por modalidad, número de contratos supervisados, número de PQRS resueltas, número de personas atendidas en los puntos de

atención al ciudadano, número de actividades artísticas, número de festivales artísticos, número de inscritos al Programa Distrital de Estímulos, número de convocatorias desarrolladas, número de atenciones telefónicas, número de proposiciones del Concejo respondidas, número de comités, juntas, consejos, reuniones, eventos realizados, número de talleres desarrollados, número de pagos realizados, número de radicados internos y externos, número de folios producidos, número de CDP y CRP elaborados, número de modificaciones a los planes de acción, al presupuesto a los proyectos de inversión, número de reuniones de seguimientos a las metas del PDD y de los planes de inversión, número de auditorías de diversa índole, número de mensajes de correo electrónico, número de derechos de petición, número de solicitudes de información, número de visitas de supervisión, número de actividades artísticas cubiertas por comunicaciones, número de piezas comunicativas producidas, número de publicaciones producidas, número de servicios de mantenimiento o apoyo de sistemas, porcentaje de avance de aplicativos informáticos y de comunicación –en horas-, número de procesos de inducción, reinducción, capacitación, bienestar, número de novedades administrativas, número de afiliaciones tramitadas, número de nóminas procesadas, número de valoraciones de salud ocupacional adelantadas, entre otros.

En este sentido, sería bueno identificar y desglosar el cálculo anual y mensual de las frecuencias de las actividades, de manera que sea fácil comprender el resultado por nivel y dependencia, detallando si son diarias, semanales, quincenales, mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales, anuales, cuatrienales, ocasionales, que deberán ser calculadas y estandarizadas por año, a lo que se suman vacaciones, permisos, incapacidades y demás factores anuales, para luego determinar el valor mensual.

Es importante ajustar la información de las actividades atendiendo al nivel que corresponden, discriminando claramente las actividades de acuerdo con funciones profesionales,

las competencias y responsabilidades según corresponda al nivel directivo y asesor, al nivel profesional o al nivel asistencial, al respecto vale señalar que las funciones de nivel directivo están referidas a la toma de decisiones, a la participación de diversos espacios de seguimiento, control y decisión, a la representación en reuniones sectoriales, intersectoriales, de Alcaldía Mayor, a la ordenación del gasto, al seguimiento y control de las metas del PDD y de los proyectos de inversión, a la revisión, ajustes finales y aprobación de informes y documentos técnicos, a proveer las condiciones necesarias para que los equipos de trabajo puedan desarrollar la gestión; por su parte, los asesores son profesionales altamente calificados y especializados que emiten conceptos técnicos, elaboran propuestas, diseñan estrategias, proponen soluciones, elaboran diagnósticos, estudios, análisis e informes especializados, generando insumos para decisiones, diseño y desarrollo de los aspectos estratégicos de la organización; por su parte a los profesionales les compete de acuerdo a su experiencia y formación de postgrado, elaborar documentos de carácter técnico, informes de avance y consolidados, elaboración de diagnósticos, estudios y análisis, consolidación y administración de información y bases de datos, apoyar la elaboración de proyectos, programas, estrategias y propuestas y adicionalmente elaborar respuestas a solicitudes que requieren cualquiera de los tópicos anteriores, además de todas las actividades que garanticen la operación y desarrollo de las actividades misionales y de apoyo, que implican el buen desarrollo de los programas y proyectos esenciales de la entidad y aquellos que obedecen al PDD; finalmente, las labores asistenciales, se circunscriben a todas las actividades complementarias y de apoyo en el manejo de correspondencia, archivo, atención telefónica, manejo de agendas, apoyo logístico de las actividades de las áreas de gestión, administración de los insumos de oficina, entre otras.

En cuanto a los tiempos suplementarios definidos por la OIT, es importante la inclusión de los tiempos suplementarios que oscilan entre el 14 y 18%, sumando: de 9 al 11 % de suplemento por tiempo personal y fatiga, 2% por deficiencia moderada en iluminación –cuando aplica-, 2% por concentración intensa moderada, 1% por tensión mental baja, 1 % por monotonía moderada y 2% por tedio y aburrimiento moderado, que se aplican según el género –de ser posible-, entre otros.

Es muy importante evidenciar en la medición, el crecimiento de la organización, los nuevos retos que ha asumido la entidad, la ampliación en su cobertura, sus resultados, las prácticas exitosas, de innovación, el aporte a la calidad de vida de los ciudadanos los artistas y el sector, desde su creación y hasta la actualidad; para esto es necesario referir cifras de presupuesto, oferta desarrollada, nuevos programas, poblaciones atendidas, aporte a poblaciones vulnerables, acceso a procesos de formación que no existían, cobertura local y territorial, el impacto de los programas CREA y NIDOS, la generación de empleos directos e indirectos, la generación de ingresos para la entidad y el sector, el aporte a la auto sostenibilidad –ventas, arriendo, PUFA, etc., entre otros.

Resultado de una organización con una estructura pertinente y un tamaño adecuado vale señalar la importancia de cualificar, cuantificar y valorizar los Beneficios, entre otros, se pueden indicar economías como la reducción de gastos en inversión por contratación de prestación de servicios, impactos, mejora en la gestión en cuanto a gestión del conocimiento, trazabilidad de la gestión, desarrollo organizacional, capital humano –valoración-, goodwill, reducción de gastos en procesos de inducción y reinducción, reducir perdidas en inversión en inducción, reinducción, capacitación y curvas de aprendizaje, reducción de la rotación de personal, mejora en la estabilidad, motivación y clima organizacional, mayor gobernabilidad, control de la gestión,

incremento en la eficiencia administrativa, reducir ostensiblemente el riesgo de pérdida de memoria institucional, mayor valor de capital humano al contar con una planta profesionalizada y funcionarios altamente cualificados, con competencias pertinentes e idóneas capaces de responder a los requerimientos de los cargos y a las responsabilidades y retos que imponen las necesidades de los ciudadanos y de Bogotá como una ciudad pluriétnica, pluricultural, diversa; que como capital del país, cuenta con una población que está dentro de las mayores del mundo, con alta complejidad territorial y poblacional, con alta densidad poblacional en varias de sus localidades, que reúne las tradiciones, artes, cultura, folclore y costumbres de todo el país y de foráneos, que se proyecta como motor de la economía naranja, del turismo y de las industrias culturales.

Anexo 1: Propuesta final de organigrama institucional

Propuesta final de organigrama institucional

Propuesta final de organigrama institucional por áreas

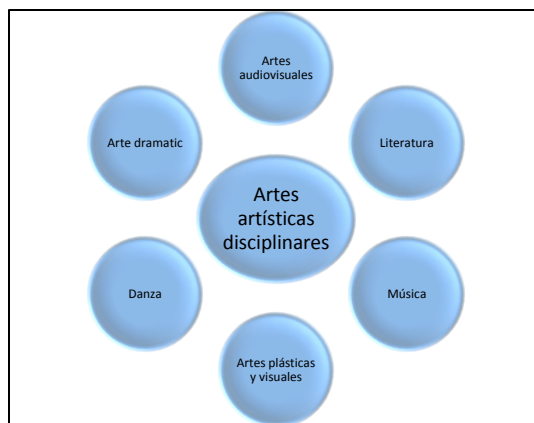
Anexo 2: Plan decenal de cultura Bogotá D.C 2012-2021

Marco conceptual - Subcampo de las artes

La expresión artística ha cambiado su concepción, la cual está construida por dinámicas sociales, históricas, y económicas. Es decir, está dada no solo por la obra en sí, esta debe tener la capacidad de contar una historia para saber si es arte o no.

Cada obra de arte nace de los pensamientos y sentimientos de un individuo que materializa lo que imagina y lo que percibe del mundo, involucrando lenguajes y materias expresivas. Es por ello que al hablar de arte se debe tener en cuenta las interrelaciones que se generan con los individuos, el entorno, el conocimiento, las instituciones y la sociedad, que además se nutren se otros campos como el político, económico, educativo, comunicativo, y tecnológico.

Todo esto conlleva que el arte busque en sí mismo un espacio propio que le permita no solo expresarse, que le de libertad de creación y reproducción, en escenarios como los que puede ofrecer Bogotá y la diversidad que lo acompaña e identifica. Allí es donde se da la necesidad de que haya una intervención estatal que permita contar con los espacios adecuados para la expresión de las Áreas Artísticas disciplinares definidas:



Dimensiones del subcampo:

Como punto de referencia se toman las políticas culturales distritales 2004-2016:

- Formación
- Creación
- Circularización
- Investigación
- Apropiación

Tensiones

- Conocimiento académico – saber empírico
- Educación formal – formación artística
- Sostenibilidad de la creación como inventiva-creación como producción
- Lo tradicional-lo contemporáneo
- Circulación-comercialización
- Apropiación-consumo cultural
- Gestión tradicional-gestión estratégica

➤ Investigación-producción de conocimiento

Subcampo de las Artes – Plan Decenal

El objetivo del plan decenal es: “Fortalecer las condiciones para que el ejercicio de las prácticas del subcampo de las artes sea amplio, diverso, incluyente y accesible, de modo que éstas consoliden a Bogotá como un escenario de y para las artes”²

Dimensiones

Estas dimensiones ya mencionadas en el marco conceptual se convierten en núcleos donde se encuentran personas, instituciones, disciplinas, interdisciplinas en relación con las artes en las diferentes disciplinas. Allí nacen acciones y tareas que encierran las problemáticas identificadas en el subcampo de las artes, a través de iniciativas locales encaminadas a fortalecer y proyectar el arte en la ciudad. Todas estas iniciativas van más allá del escenario público, deben abarcar escenarios y entidades privadas que contribuyan a la generación, proyección y expansión del arte.

Bogotá, plataforma para la formación artística

Se debe entender que el arte debe ser comprendido como una expresión humana que requiere como cualquier saber, una forma propia de enseñarse y arraigarse, preferiblemente como un tema necesario y prioritario, que les permita a las personas recibir una formación integral desde su inicio escolar, amparados en los recursos legales existentes, que además contribuyan a generar contenidos de valor a través de la expresión de los sentimientos, vivencias sociales y personales.

² (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2012)

Para cumplir con este objetivo es necesario articular a través de entidades públicas las políticas y planes diseñados, con el fin de disponer de los escenarios, la infraestructura y el equipo técnico y humano para hacer de las artes, un mecanismo de generación de arte y valor a una sociedad dinámica como la nuestra.

Anexo 3: Agenda 2030 y los objetivos de Desarrollo sostenible

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos

1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos para todas las edades.
4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.
8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.
11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.

13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos adoptados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Anexo 4:Lineamientos del plan de Desarrollo de Bogotá

En el marco del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C., 2016-2020 Bogotá Mejor Para Todos, aprobado mediante acuerdo 645 de 2016, se establece como objetivo principal “propiciar el desarrollo pleno del potencial de los habitantes de la ciudad para alcanzar la felicidad de todos en su condición de individuos, miembro de familia y de la sociedad. El propósito es aprovechar el momento histórico para reorientar el desarrollo de la ciudad, teniendo en cuenta que enfrentamos una oportunidad única

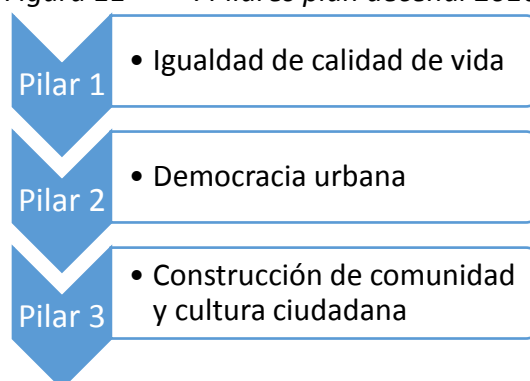
para transformar la dinámica de crecimiento de la Bogotá y hacerla una ciudad distinta y mejor”

3

A través de los pilares y ejes transversales se establecen las medidas de intervención pública para dar prioridad a la población más vulnerable, para lograr un mejoramiento en la calidad de vida de los Bogotanos y se construyan relaciones que permitan generar espacios de aprovechamiento cultural y social que agreguen valor.

Los pilares son:

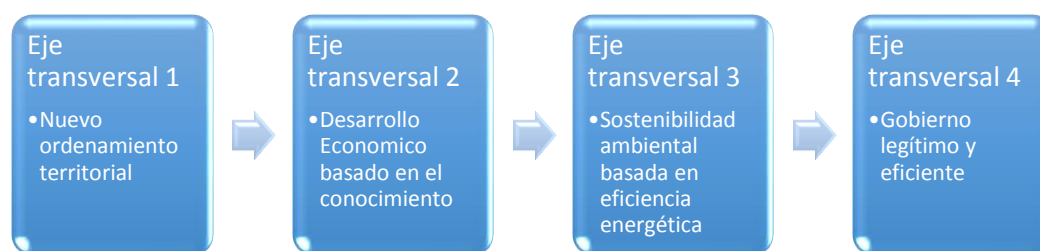
Figura 11 : Pilares plan decenal 2016-2020



Fuente: Creación propia

Y los ejes transversales son:

Figura 12: Ejes transversales plan decenal 2016-2020



Fuente: Creación propia

³ (Concejo de Bogotá D.C., 2016)

En concordancia con los pilares y ejes transversales diseñados en el Plan decenal 2016-2020 el IDARTES participará en el desarrollo de proyectos encaminados a:

- Mejorar las oportunidades para el desarrollo a través de la cultura.
- Ampliar y fortalecer la infraestructura cultural, deportiva y patrimonial de la ciudad.
- Desarrollar acciones colectivas, participativas y comunitarias desde el arte, la cultura, la recreación y el deporte para la apropiación y disfrute del espacio público, la convivencia, el respeto a la diversidad, y la construcción de comunidad.

Anexo 5: Propuesta final Organigrama institucional Sindicato

Propuesta final de organigrama institucional - Sindicato

BIBLIOGRAFIA

- Acuerdo 440 de 2010 del Concejo de Bogotá, por medio del cual se crea el Instituto Distrital de las Artes
- Ávalos Aguilar, R. (s.f.). Innovación de la Gestión Pública. Recuperado el 04 de 2016, de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/articulos?format=raw&task=download&fid=363>
- Bardach, E. (1998). Los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas. México.
- Bour, E. (2016). La teoría del Public choice. Obtenido de:
- http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109002/Bibliografia_/12-Public_Choice.pdf
- Buchanan, J.M. (1954): «Individual Choice in Voting and the Market», Journal of Political Economy, pp. 330-354.
- Compendio de Políticas Culturales, Ministerio de Cultura, Bogotá, 2011.
- Decreto 1421 de 1993, Por el cual se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá.
- Decreto-ley 1567 de 1998, “Por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.
- Decreto 508 de 2010, Por medio del cual se reglamenta el Acuerdo 405 de 2009 relativo al Sistema de Indicadores de Gestión, y se dictan otras disposiciones
- Decreto Distrital 627 de 2007. Por el cual se establece el Sistema Distrital de Cultura.
- Decreto 1589 de 1998, por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Cultura.

- Decreto 257 de 2006, para precisar, en el marco de la estructura administrativa del distrito, el papel y funciones de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deportes.
- Decreto Nacional 1227 de 2005, “Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998”.
- Figueroa Huencho, V. (2012). Innovación en la Toma de Decisiones: Gestión por Resultados como Herramienta de Apoyo a los Directivos Públicos. Recuperado el 04 de 2016, de <http://www.revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/viewFile/21181/22446>
- Foucault, Michel: Espacios de Poder, Ediciones de la Piqueta, Madrid, 1981.
- García Sánchez, Isabel María (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias, pp37-68
- Kossick, R. (2004). El rol de la tecnología de la información y de las comunicaciones en el fortalecimiento de la participación ciudadana y en la configuración de la democracia. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109002/Bibliografia_/Participacion_ciudadana_con_apoyo_de_la_tecnologia.pdf
- Ley 909 de 2004, “Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.”
- Ley 1429 de 2010, “Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo”.
- Ley 397 de 1997. Ley General de Cultural y normas subsiguientes del Plan Decenal de Cultura.

- Makridakis, S, Pronósticos, Estrategia y Planificación para el siglo XXI, Díaz Santos, 1993.
- Meny, I. T. (1992). Las políticas públicas. Barcelona: Ariel.
- Morin, Edgar: “Introducción al Pensamiento Complejo”. Gedisa Editorial, 2001
- Muller, Pierre: Un Esquema de Análisis de las Políticas Sectoriales, en Revista Francesa de Ciencias
- Políticas, Fundación Nacional de Ciencias Políticas, París 1985. Las Políticas Públicas, Ed PUF, 1994.
- Muller, Pierre y JOBERT, Bruno: “El estado en Acción”, PUF, París 1987.
- Rodríguez, C. M. (2012). Proceso de descentralización y relaciones intergubernamentales: estudio de casos de España y Colombia. España: Académica española.
- Relatora Especial de las Naciones Unidas para el Derecho a la Educación. Derechos económicos, sociales y culturales. Informe anual de la Relatora Especial sobre el Derecho a la Educación, Katarina Tomaševski, presentado de conformidad con la resolución 2001/29 de la Comisión de Derechos Humanos.
- Documento E/CN.4/2004/45. 25 de enero de 2004.
- Plan Decenal de Cultura Bogotá D.C. 2012-2021, Secretaría Distrital de Cultura Recreación y Deporte, Alcaldía Mayor de Bogotá, Bogotá, 2011.
- Políticas Culturales Distritales 2004-2016, Alcaldía Mayor de Bogotá, Sistema Distrital de Cultura, Comisión de Políticas Culturales del Consejo Distrital de Cultura. Bogotá, 2004.

- Roth Deubel, André-Noël. Políticas públicas, formulación implementación y evaluación. Ediciones Aurora. Bogotá. 2002.
- Sánchez, J. J. (2002). Gestión pública y gobernanza. En J. J. González. México: Instituto de administración publica estado de México.
- Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. En I. M. SÁNCHEZ, La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Salamanca: Universidad de Salamanca, Presupuesto y Gasto Público 47/2007: 37-64.
- Sarker, Partha Pratim, 2005, Gobernanza electrónica, recuperado de:
<http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsciberprome/gobelec.pdf>
- Schröder, P. (s.f.). La Nueva gestión pública: Aportes al buen gobierno –La importancia de las tecnologías-. Obtenido de La Nueva gestión pública: Aportes al buen gobierno –La importancia de las tecnologías-:
- http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109002/Bibliografia_/Nueva_GP_aportes_al_buen_Gobierno.pdf
- Subsecretaría general del gobierno de Chile, Serie: Participación ciudadana para una mejor democracia, E- Participación: Nuevas tecnologías al servicio de la ciudadanía, Recuperado de:
http://www.gobiernoabierto.gob.cl/sites/default/files/biblioteca/Serie_2.pdf
- Toboso, Fernando (1990). Una teoría de las instituciones y procesos políticos metodológicamente individualista: el programa de investigación de la escuela de la Public Choice, pp. 330-354.

- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Gobernabilidad Electrónica. Recuperado de: <http://portal.unesco.org/ci/en/files/14896/11412266495e-governance.pdf/e-governance.pdf>
- Verduzco, A. L. (s.f.). La ética en el servicio público. Recuperado de www.bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/3/1374/15.pdf.
- Administración - J.F.Stoner, R.E.Freeman, D.Gilbert jr– 6° Edición, 1995.- Ed. Mc Graw-hill
- Administración, una perspectiva global – H.Koontz, Heinz Weihrich – 10° Edición, 1996 – Ed. Mc Graw-Hill
- Diseño de Organizaciones eficientes – H.Mintzberg6° Edición, 1997 – Ed. El Ateneo
- Administración – David R.. Hampton –3° Edición, 1996 – Ed. Mc Graw-Hill
- Administración de Organizaciones – Ricardo F. Solana5° Edición, 1998 – Ed.Interoceánica AUTOR: Gabriel Szlaifsztein E-MAIL: cucufate11@hotmail.com

Orientaciones finales

- P-7-9 Opciones de trabajo de grado:
<http://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/procedimientos/P-7-9.pdf>
- Formatos asociados (F-7-9-1: Proyecto aplicado)
<http://sig.unad.edu.co/documentacion/listados-maestros/listado-maestro-formatos>
- Formato Concepto de Director/Asesor o jurado de Trabajo de Grado
<http://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/formatos/F-7-9-6.doc>
- Formato Acta de Sustentación y Calificación Opción de Trabajo de Grado
<http://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/formatos/F-7-9-8.doc>
- Normas APA <http://normasapa.net/normas-apa-2016/>